

**INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
COMPETITIVIDAD DE TEXTILES ACRILÁN LTDA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

ÁNGELA VANESSA LOMBANA CASTELLANOS

2138053

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
COMPETITIVIDAD DE TEXTILES ACRILÁN LTDA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

ÁNGELA VANESSA LOMBANA CASTELLANOS

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora
RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ MONROY**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

ELIZABETH ECHEVERRY LAVERDE
Jurado

JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Jurado

Santiago de Cali, 20 de noviembre de 2017

CONTENIDO

	Pá g.
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
2 MARCOS DE REFERENCIA	24
2.1 MARCO CONTEXTUAL	24
2.1.1 Ubicación geográfica-demográfica	24
2.1.2 Direccionamiento estratégico	24
2.1.3 Organigrama	25
2.2 MARCO TEORICO	29
2.2.1 Dirección estratégica	29

2.2.1.1	Dirección estratégica: un factor esencial para el éxito empresarial	30
2.2.1.2	La estrategia	31
2.2.1.3	Definiciones de direccionamiento estratégico	32
2.2.2	Gestión del Talento Humano	33
2.2.2.1	Gestión Humana – Definiciones	34
2.2.2.2	Políticas de Gestión Humana	35
2.2.2.3	Objetivos de Gestión Humana	35
2.2.2.4	Procesos de Gestión Humana	37
2.2.3	Tipos de reclutamiento	39
2.2.4	Relación de la Gestión Humana y direccionamiento estratégico	47
2.2.5	Competitividad	48
2.2.5.1	Herramientas para la competitividad organizacional	50
2.2.6	Productividad	52
2.2.6.1	Gestión Humana en la estrategia productiva	53
3	DISEÑO METODOLÓGICO	56
3.1	TIPO DE ESTUDIO	56
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.2.1	Población	57
3.2.2	Muestra	58
3.3	MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	58
3.3.1	Fuentes primarias	59
3.3.1.1	Instrumento	59

3.3.2	Fuentes secundarias	61
3.4	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	61
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
4.1	GENERALIDADES	62
4.2	PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	65
4.2.1	Procesos de vinculación	65
4.2.1.1	Manual o diseño de cargos	65
4.2.1.2	Inducción	68
4.2.2	Procesos de contratación	69
4.2.2.1	Contrato	69
4.2.3	Procesos de desarrollo	70
4.2.3.1	Evaluación	70
4.2.3.2	Capacitación	71
4.2.3.3	Rotación de personal	74
4.2.3.4	Motivación	75
4.2.4	Procesos de afianzamiento organizacional	76
4.2.4.1	Bienestar	76
4.2.4.2	Clima laboral	77
4.2.4.3	Responsabilidad social empresarial – RSE	78
4.2.4.4	Cultura organizacional	79
4.2.5	Actividades del área de Gestión Humana	80

4.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FACTOR RELEVANTE EN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	82
4.3.1	Incidencia de la Gestión Humana en el direccionamiento estratégico	83
4.3.1.1	Estrategia y objetivos	83
4.3.1.2	Alineación de la estrategia de Gestión Humana con la estrategia general de la empresa	84
4.3.2	Herramientas de competitividad	85
4.3.2.1	Herramientas y políticas de gestión de calidad	86
4.3.2.2	Sistemas de información gerencial-SIG	87
4.3.2.3	Metas de productividad	88
4.3.2.4	Indicadores de productividad	89
4.3.2.5	Control de Gestión Humana sobre metas e indicadores de productividad	90
4.4	EXPORTACIÓN UNA VENTAJA COMPETITIVA	91
4.4.1	Normas en proceso de exportación	92
4.4.2	Principales recursos en proceso de exportación	93
4.4.3	Factores diferenciadores	93
5	PROPUESTA PARA ESTRUCTURAR EL AREA DE GESTION HUMANA EN TEXTILES ACRILAN	96
5.1	ESTRUCTURACIÓN FORMAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	96
5.1.1	Organigrama	97
5.2	PERFIL DEL PERSONAL	100
5.2.1	Perfil propuesto para el director de Gestión Humana	100
5.2.2	Perfil propuesto para el asistente de procesos	102

5.2.3	Perfil propuesto para el asistente de nómina y seguridad social	105
5.3	PLAN DE ACCION PARA EL AREA DE GESTION HUMANA	107
6	CONCLUSIONES	112
7	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFIA	116

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Políticas de Gestión Humana.	63
Gráfico 2. Importancia del área de Gestión Humana.	64
Gráfico 3. Manual de cargos	66
Gráfico 4. Proceso de selección de personal	67
Gráfico 5. Tiempo de Inducción	68
Gráfico 6. Tipo de contrato	69
Gráfico 7. Evaluación de desempeño	71
Gráfico 8. Capacitación para los colaboradores	71
Gráfico 9. Temas de capacitación	72
Gráfico 10. Retroalimentación e impacto de la capacitación	73
Gráfico 11. Rotación de personal	74
Gráfico 12. Motivación	75
Gráfico 13. Actividades extra laborales de bienestar.	77
Gráfico 14. Responsabilidad social empresarial	78
Gráfico 15. Cultura organizacional.	79
Gráfico 16. Actividades de Gestión Humana	81
Gráfico 17. Incidencia de la Gestión Humana en la competitividad organizacional	82
Gráfico 18. Gestión humana en la implementación de estrategias y objetivos	84

Gráfico 19. Alineación estrategia de Gestión Humana y estrategia general	85
Gráfico 20. Herramientas de sistemas de gestión	86
Gráfico 21. Políticas de gestión de calidad.	87
Gráfico 22. Sistemas de información	88
Gráfico 23. Metas de productividad	89
Gráfico 24. Indicadores de productividad	90
Gráfico 25. Control de Gestión Humana sobre metas e indicadores	91
Gráfico 26. Normas en proceso de exportación	92
Gráfico 27. Principales recursos en el proceso de exportación	93
Gráfico 28. Factores diferenciadores	94

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Población Textiles Acrilán Ltda	57
Cuadro 2. Personas que integran la muestra del estudio	58
Cuadro 3. Temática del instrumento aplicado	60
Cuadro 4. Personal encargado del área de Gestión Humana	62
Cuadro 5. Perfil del cargo para director de Gestión Humana	100
Cuadro 6. Perfil del cargo para asistente de procesos	103
Cuadro 7. Perfil del cargo para asistente de nómina y seguridad social	105
Cuadro 8. Plan de Acción propuesto para el Área de Gestión Humana en Textiles Acrilán - 2017	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Textiles Acrilán	27
Figura 2.Organigrama Textiles Acrilán ampliado	28
Figura 3. Textiles Acrilán. Organigrama propuesto	99

RESUMEN

En esta investigación se establece la incidencia que tienen los procesos de Gestión Humana de la empresa Textiles Acrilán, en relación con el direccionamiento estratégico y la competitividad organizacional. Se realiza un estudio analítico descriptivo, por medio de una encuesta aplicada a los empleados vinculados con la empresa, se genera un diagnóstico de las actividades realizadas en el Área de Recursos Humanos, lo que posibilitó identificar la ausencia de alineación directa entre los objetivos organizacionales y los procesos estructurales del Área.

Después de conocer la situación actual de la empresa se plantea una propuesta para la estructuración del Área de Recursos Humanos por Área de Gestión Humana, mostrando la posibilidad de mejorarlos procesos y la capacidad de la misma, para lograr el óptimo desempeño del personal, para lo cual se requiere que el talento humano sea considerado como uno de los principales elementos que conllevan a la productividad y competitividad.

Como valor agregado de la investigación, se propone ajuste al organigrama y se crean los perfiles del cargo para los puestos que conforman la dirección de Gestión Humana, estableciendo funciones y responsabilidades.

Palabras claves: gestión Humana, direccionamiento estratégico, competitividad.

INTRODUCCION

Debido a las nuevas exigencias del mercado, la dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio, exige reconocer la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones determinando, en gran medida, resultados favorables frente a este desafío. Así, la Gestión Humana se ha convertido en un factor determinante para la gestión estratégica, teniendo en cuenta que los procesos de Gestión Humana son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo las limitaciones y dificultades para crear valor e importancia al área de Gestión Humana, se presentan por falta de apoyo de la gerencia, por no conceder la respectiva importancia al proceso y su implementación, ya que muchas empresas carecen de una estructura formal del área y la participación directa con otras áreas.

Con el fin de conocer otros estudios que posibilitaran un respaldo para la presente investigación, centrada en la Gestión Humana, el direccionamiento estratégico y la competitividad, se realizó indagación de antecedentes; en la recopilación de información se puede corroborar la importancia que una adecuada planificación de personal entrega como resultado el compromiso de los trabajadores, contribuyendo a alcanzar las estrategias establecidas por medio de metas que cada empleado debe de asumir en su rol, como parte de la empresa y responsable de sus actividades, para la satisfacción de los clientes.

De esta manera, el propósito central de este estudio está en conocer si las actividades de Gestión Humana contribuyen a la productividad y competitividad organizacional, a partir del cumplimiento de metas establecidas desde el direccionamiento estratégico. Para ello, se analiza la relación entre los procesos de Gestión Humana de la empresa Textiles Acrilán Ltda., comprobando la incidencia que estos procesos tienen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así mismo, se describen las acciones emprendidas desde Gestión Humana, para fortalecer el desarrollo competitivo de la organización. La metodología utilizada es de tipo analítico-descriptivo, utilizándose como instrumento básico la encuesta para conocer las apreciaciones del personal acerca de los procesos existentes en Gestión Humana y su relación con el direccionamiento estratégico.

Posteriormente, los resultados y análisis de la encuesta, permiten identificar la baja alineación e importancia que tiene la Gestión Humana en relación con el

direccionamiento organizacional y la falta de planeación en las actividades que la empresa realiza.

Considerando que debe existir un área, dirigida por varias personas con la capacidad de gestionar los procesos, la empresa Textiles Acrilán no cuenta con una estructura para el área de Gestión Humana y sus procesos. En consecuencia, se propone en primera instancia y como base de desarrollo de todo el proceso, la estructuración de la Dirección de Gestión Humana que se establece en el organigrama de la empresa, ubicado en alineación con las demás direcciones que la conforman. El Área se conforma con los cargos de director de Gestión Humana, asistente de procesos y asistente de nómina y seguridad social con su correspondiente diseño del perfil del cargo. Para finalizar se planteó un plan de acción como guía de los objetivos y procesos que se deben desarrollar en Gestión Humana, resaltando la importancia del manual de cargos como uno de los principios básicos que no debe faltar en la planeación de Gestión Humana.

1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capítulo con el que se inicia este estudio describe diversos estudios que se toman como antecedentes que aportan al tema central de investigación, lo que da paso al planteamiento del problema, la formulación del mismo y la enunciación de los postulados que justifican el estudio.

1.1 ANTECEDENTES

Con el fin de conocer diferentes investigaciones relacionadas con el tema de estudio, se realizó un seguimiento en cuanto a la importancia de los procesos de Gestión Humana y su influencia en el direccionamiento de las organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

En el proyecto denominado Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa “Curtipiel Martínez”, del cantón Ambato en la Provincia de Tungurahua, Ecuador, se aborda la Gestión de Talento Humano y su incidencia en el comportamiento organizacional, tema actual e indispensable para conocer procesos, técnicas o guías en relación con la mejor forma de gestionar el talento humano. Tomando todo el universo poblacional de la organización, se pudo observar elevado índice de desconocimiento de los procesos establecidos para gestionar el talento humano.¹

En el artículo Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas², Calderón plantea una visión de la Gestión Humana en las organizaciones, integrando conceptos de estrategia, competitividad y prácticas de recursos humanos, asumiendo a la persona como eje integrador. Considerando que la gerencia estratégica del talento humano apunta a lograr objetivos organizacionales, es claro que los principios subyacentes son los de la gestión; sin embargo, se hace énfasis

¹ANABEL, F. R. Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa “CURTIPIEL MARTÍNEZ” del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua [en línea]. Trabajo de investigación Psicología Industrial. Ambato Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, 2015. p. 1 [Consultado: 02 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/14875>

²CALDERÓN H., Gregorio. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. [en línea] En: Pensamiento & gestión. Junio 2004, no.16, p. 158-176. [Consultado: 02 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601608>

en que el puntal que integra los procesos, las estrategias y los resultados es la persona, por lo que ésta debe ser considerada primero como ser humano y después como integrante de la organización en donde puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenida.

Calderón continúa su reflexión, en el artículo La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas³, plantea un modelo teórico para determinar el valor que agregan las dependencias de Gestión Humana a las organizaciones, caracterizando el valor aportado por cada una de las áreas de Gestión Humana a las empresas colombianas. Los resultados indican diferencias significativas en las empresas estudiadas, entre las que se encuentra que las limitaciones y problemas del área de Gestión Humana para generar valor es la falta de apoyo de la gerencia y la falta de autonomía del área, lo que a su vez proviene de una cultura empresarial en la que falta conciencia y convencimiento de la importancia de la gente por parte de la gerencia, pero también tiene su fuente en las personas de Gestión Humana que no han asumido los nuevos retos que se requieren.

En la Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira⁴, se realiza un estudio que busca beneficiar al Área de Recursos Humanos, mejorando el rendimiento y aumentando la capacidad de la misma.

En el artículo La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo⁵, se muestran los resultados de un estudio cualitativo y cuantitativo realizado en la comunidad valenciana, a partir del cual se destacan la estrategia corporativa, la gestión de recursos humanos y la actualización tecnológica, como componentes claves que evidencian el desempeño

³CALDERÓN H., Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas [en línea]. En: Cuadernos de administración. Enero-junio, 2006, vol.19 no. 31, p.9-55. [Consultado: 03 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>

⁴LÓPEZ BURGOS, Catalina., & TORRES JIMÉNEZ, Luz. D. Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa " Nacional de Confecciones" de la ciudad de Pereira [en línea]. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería, 2008. p. 22. [Consultado: 04 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/953>

⁵SANTIAGO, Mildred D.; GUERRERO, Rafael F. La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: un análisis cualitativo y cuantitativo. [En línea] En: Universidad & Empresa. Enero-junio 2010, vol. 12, no 18, p. 11-49. [Consultado: 04 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1321>

efectivo de los recursos humanos para sostener la productividad y la competitividad empresarial.

Se resalta el papel protagónico que tiene la gestión de recursos humanos en el diseño de políticas que consoliden relaciones a largo plazo, lo que implica comprometer y vincular al personal de la empresa con los objetivos organizacionales, contribuyendo en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, al tiempo que se trabaja por la lealtad y el sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados.

El artículo. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio⁶, presenta diferentes enfoques que buscan medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. Se muestran cuatro enfoques: a) estudios de correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas; b) la medición de la contribución estratégica del capital humano; c) indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la empresa y d) los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas.

Una vez realizado el análisis de los cuatro enfoques, se propone una clasificación de los métodos de medición encontrados y se plantea una estructura evolutiva en la medición de la gestión del capital humano (medición operativa, estratégica y de la contribución de valor), que asegura diferentes roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio.

En el artículo Gestión Humana y Estrategia Organizacional: Estudio de Caso⁷, se presenta análisis de una empresa multinacional del sector manufacturero, demostrándose estrecha relación entre el adecuado desarrollo de los procesos de Gestión Humana y el cumplimiento de la estrategia organizacional, donde el área ocupa una posición importante dentro de la organización.

⁶ TORRES ORDOÑEZ, José. Luis. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. [En línea] En: Revista científica Pensamiento y Gestión. Julio 2005, no 18, p. 151-176. [Consultado: 05 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>

⁷ AGUILERA CASTRO, Adriana. Gestión humana y estrategia organizacional: estudio de caso. [En línea]. En: Universidad del Valle, 2012. [Consultado: 06 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://issuu.com/dicson6/docs/5.1_gth_-_aguilera__p_

En el artículo Gestión humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, presentado por Mery Gallego⁸, en 2012 se hace énfasis en la verdadera contribución del área de Gestión Humana al logro de los propósitos organizacionales, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos, logrando mayores niveles de eficiencia, mayores niveles de motivación y satisfacción, lo que permite que las personas realicen labores asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos.

La monografía Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal⁹, destaca que es el talento humano el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará. Esta investigación se ocupa de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivante para el cuidado y mantenimiento de ese talento como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en un modelo de Gestión Humana que contribuya positivamente a la Retención de Personal y por ende al bienestar y felicidad laboral?

El artículo Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.¹⁰, muestra una investigación que tuvo como propósito principal comprender la forma como los procesos de capacitación y de desarrollo de

⁸GALLEGO, Mery. Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. [en línea] En: Revista universidad EAFIT. Junio, 2012, vol. 36, no. 119, p. 63-71. [Consultado: 06 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/1026-1-3222-1-10-20120626.pdf>

⁹PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [en línea]. Trabajo de grado especialista en gestión del talento humano y la productividad. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, 2013, p. 90. [Consultado: 07 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

¹⁰ENCISO, Claudia Esmeralda Pardo; VILLAMIZAR, Olga Lucia Díaz. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. [en línea] En: Suma de Negocios, 2014, vol. 5, no 11, p. 39-48. [Consultado: 07 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en aspectos de actitud, desempeño y competencia.

Entre los resultados obtenidos se encuentra que no se establece la importancia del proceso de la Gestión Humana y el sentido de la urgencia sobre su implementación, por lo que tampoco se establecen los cambios en la cultura organizacional y tampoco se planean técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio. Con base en este último, se han constituido en posibles barreras que retardan o entorpecen el cambio.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, en vísperas de llegar al segundo decenio del 2000, el talento humano requiere prepararse para asumir los cambios organizacionales que las economías globales exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas, el gran reto importante de la administración del talento humano.

Teniendo en cuenta la importancia de la Gestión Humana dentro de las empresas, y sus cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, se han generado pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano deben estar alineados con la estrategia, el direccionamiento y consecución de los objetivos, especialmente si se pretende permanecer vigente en el mercado.

En Colombia diversas investigaciones demuestran que hay limitaciones y dificultades funcionales para generar valor en las áreas de Gestión Humana; las principales limitaciones percibidas están evidenciándose en la falta de apoyo de la gerencia y la falta de autonomía del área, lo que, a su vez, muestra una cultura empresarial donde se evidencia ausencia de confianza en relación con la importancia del talento humano para la organización¹¹. Adicionalmente, las limitaciones también tienen su fuente en la pasividad de muchos gestores de Gestión Humana, quienes no han asumido los nuevos roles y retos que las condiciones actuales demandan de ellos.

¹¹ CALDERÓN, Op. cit., p. 9-55.

Dado que la dirección del talento humano es una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones, se quiere comprobar la relación entre el área de Gestión Humana, el direccionamiento estratégico y el nivel de competitividad de Textiles Acrilán, organización creada en el año de 1983 en la ciudad de Santiago de Cali, fabricando y comercializando productos en tejidos de punto. La organización elabora su propia tela, brindando un servicio completo de tejeduría, tintorería, corte, confección y bordado de camisetas, siendo una empresa que ha venido creciendo a través del tiempo, porque ha asumido nuevos retos y oportunidades en el mercado, permitiendo el acceso a clientes nacionales e internacionales que le exigen adaptarse y permanecer a la vanguardia en el sector.

A pesar de encontrar una dinámica comercial de corte internacional, la organización, que cuenta actualmente con 247 colaboradores, ha mantenido una persona liderando los procesos relacionados con talento humano y no se ha dado a la tarea de establecer el impacto que han tenido las acciones de dicho gestor en la generación de condiciones propicias, que coadyuven para que se presente la competitividad organizacional, como resultado del trabajo y el seguimiento constante con el talento humano en todas las áreas funcionales de Acrilán.

A partir de lo descrito, se busca indagar el verdadero efecto de las acciones de la gestión del talento humano en pro de la competitividad organizacional, no sólo por conocer los alcances de la empresa, sino por aportar elementos de juicio que posibiliten a las directivas asumir que el personal, sus capacidades, habilidades, conocimiento, experiencia y las acciones emprendidas en los diversos procesos organizacionales, viabilizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tomando una serie de decisiones que, apoyadas en el desempeño del talento humano, allanan el camino para alcanzar nuevos y prósperos mercados.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Los procesos de Gestión Humana están en directa relación con el direccionamiento estratégico, afectando la competitividad de la empresa Textiles Acrilán Ltda.?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Tal como lo enuncia Aguilera 2012, en el mundo empresarial se reconoce que las personas, al igual que los recursos organizacionales (maquinaria, materias primas, productos en proceso y terminados, muebles y enseres, equipo de oficina, capital y demás), existen para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una vez han sido planteadas la misión y la visión de la empresa, se procede a trazar planes de acción a corto, mediano o largo plazo para su cumplimiento; estos planes de acción deben estar articulados y deben coincidir con un plan general que represente lo que la empresa pretende conseguir; ese plan general es la estrategia. Teniendo en cuenta la estrategia como un medio indispensable para el cumplimiento de las metas organizacionales, es importante definir de qué manera la Gestión Humana aporta o puede aportar al alcance de dichas metas¹².

En estudios¹³ diversos se ha evidenciado que en las Pyme no se da la importancia necesaria a la relación entre Gestión Humana y planeación estratégica del negocio, siendo el área más descuidada de las micro y pequeñas empresas, excluyéndola como si fuera un elemento innecesario para el establecimiento de nuevos parámetros o metas de la empresa, cuando es lo contrario; Gestión Humana puede aportar valor cuando encuentra relación directamente con el direccionamiento estratégico y competitividad de la empresa.

Por lo descrito y desde la perspectiva práctica, es importante tener una conexión directa entre el direccionamiento de la empresa con los procesos de Gestión Humana, por lo que ésta investigación busca indagar la relación entre estos dos grandes factores, considerándose de elevada importancia para la empresa Textiles Acrilán, ya que no solamente conocerá la situación en la que se encuentra competitivamente, apoyada en la gestión del talento humano, sino que también será útil para el mejoramiento de políticas administrativas en general.

Para los profesionales de la administración, es una fuente de información frente a un factor indispensable como es el personal de una empresa, el que requiere prioridad e importancia para desarrollar procesos acordes con las estrategias de la

¹²AGUILERA CASTRO, Adriana. 2012. Op. cit.

¹³JARAMILLO NARANJO, Olga. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. [En línea] En: Revista científica Pensamiento y Gestión. Julio, 2005, no.18, p.103-137. [Consultado: 07 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>

organización, de tal manera que el funcionamiento pueda ser coordinado y consecuente con lo planeado.

Desde la perspectiva personal, se realiza esta investigación no solamente para obtener el título de pregrado, sino para aportar al sector empresarial los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y poder ofrecer nuevas alternativas de cambio y ajuste a la organización que abre sus puertas a la expectativa de los resultados de este acercamiento.

Es pertinente aclarar que el presente estudio no busca generar nuevos aportes de orden teórico y que por el contrario, está orientado a corroborar resultados de estudios previos en ambientes empresariales.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Analizar la relación entre los procesos de Gestión Humana, el direccionamiento estratégico y la competitividad de la empresa Textiles Acrilán Ltda., en Santiago de Cali en el año 2017

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de Gestión Humana y su posible alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa Textiles Acrilán Ltda.
- Describir las acciones emprendidas desde Gestión Humana, para fortalecer el desarrollo competitivo de la organización.
- Formular una propuesta que permita realizar el seguimiento de las acciones generadas por Gestión Humana, orientadas al desarrollo de aspectos competitivos del talento humano vinculado con la organización.

2 MARCOS DE REFERENCIA

Como fundamentación teórica de la investigación se presenta el marco contextual con información de la empresa Textiles Acrilán donde se realiza la investigación y la presentación del direccionamiento estratégico. Así mismo el marco teórico como apoyo para extraer y recopilar información de interés de los diferentes autores sobre sus conceptos y proposiciones que soportan la necesidad de realizar la investigación.

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Ubicación geográfica-demográfica¹⁴

La investigación se desarrolló en la empresa Textiles Acrilán Ltda., ubicada en la Calle 11 No 22-91 Cali, Colombia, fue creada en el año de 1983, con el objetivo de fabricar y comercializar productos de tejido de punto. Camisetas para dama, caballeros y niños.

La empresa del sector textil actualmente cuenta con 247 empleados en las diferentes áreas; además cuenta con contratos con diferentes empresas comercializadoras de prendas de vestir para fabricar sus diseños, contrataciones de servicio en el área de bordado, estampado para las dotaciones de otras empresas.

2.1.2 Direccionamiento estratégico

Hacen parte de dicho direccionamiento los enunciados de misión, visión, objetivos y valores corporativos, elementos que se fortalecen con la estructura orgánica.

▪ **Misión.** Textiles Acrilán Ltda. Está dedicada a fabricar y comercializar prendas de alta calidad para dama, caballeros y niños a precios competitivos, que generen en el cliente una excelente experiencia de compra y en nuestros colaboradores bienestar organizacional.

¹⁴GRUPO ACRILAN. Ubicación demográfica [en línea]. Grupo Acrilan. Colombia, Cali. [Consultado: 07 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.grupoacrilan.com/>

▪ **Visión:** Consolidarnos como una empresa líder en el sector textil, alcanzando altos estándares de calidad de productos y servicios, con alta productividad, rentabilidad y bienestar social al interior y exterior de la organización, que nos permitan abarcar más del mercado nacional e incursionar a nivel internacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

▪ **Objetivo Organizacional:** Implementar procesos que brinden una mayor organización para ser más competitivos y eficientes en los mercados nacionales e internacionales, garantizando rentabilidad y bienestar organizacional.

▪ **Valores Corporativos**

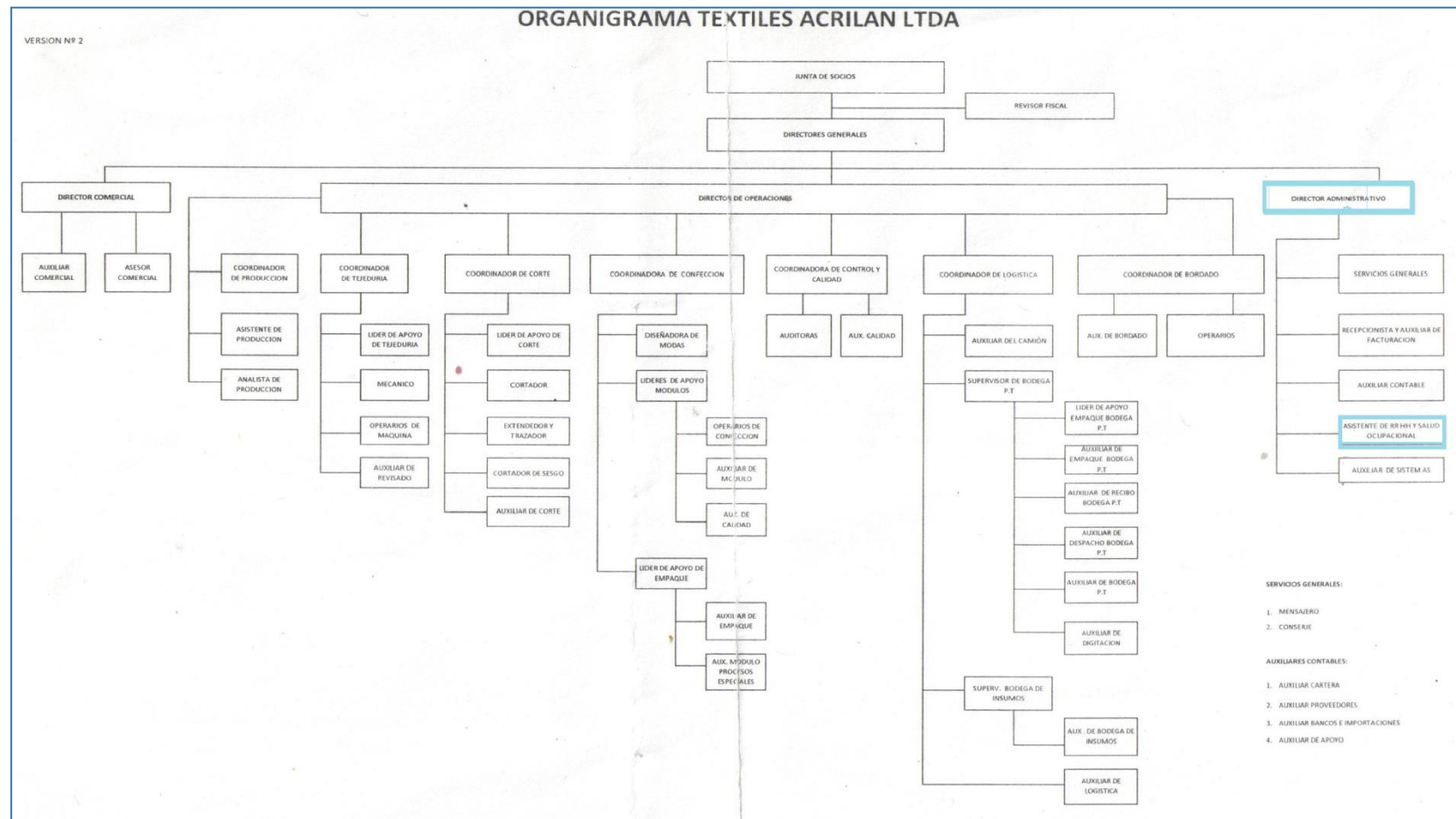
- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Cooperación – trabajo en equipo
- Compromiso
- Pro actividad
- Perseverancia
- Flexibilidad al cambio
- Creatividad e innovación

2.1.3 Organigrama

Se presenta el organigrama de la empresa Textiles Acrilán (Figura 1) y su representación específica con los cargos principales. En la parte superior se encuentra la junta de socios, revisor fiscal y directores generales. Posteriormente

se encuentra la dirección comercial, dirección de operaciones y dirección administrativa. Es pertinente mencionar que la Gestión Humana no tiene un nivel jerárquico importante en el organigrama ya que se encuentra dentro de la dirección administrativa ocupando el cuarto lugar como asistente de recursos humanos y salud ocupacional. Como se ubica resaltado de color azul.

Figura 1. Organigrama de Textiles Acrilán



Fuente: Organigrama de Textiles Acrilán Textiles Acrilán Ltda., en Santiago de Cali

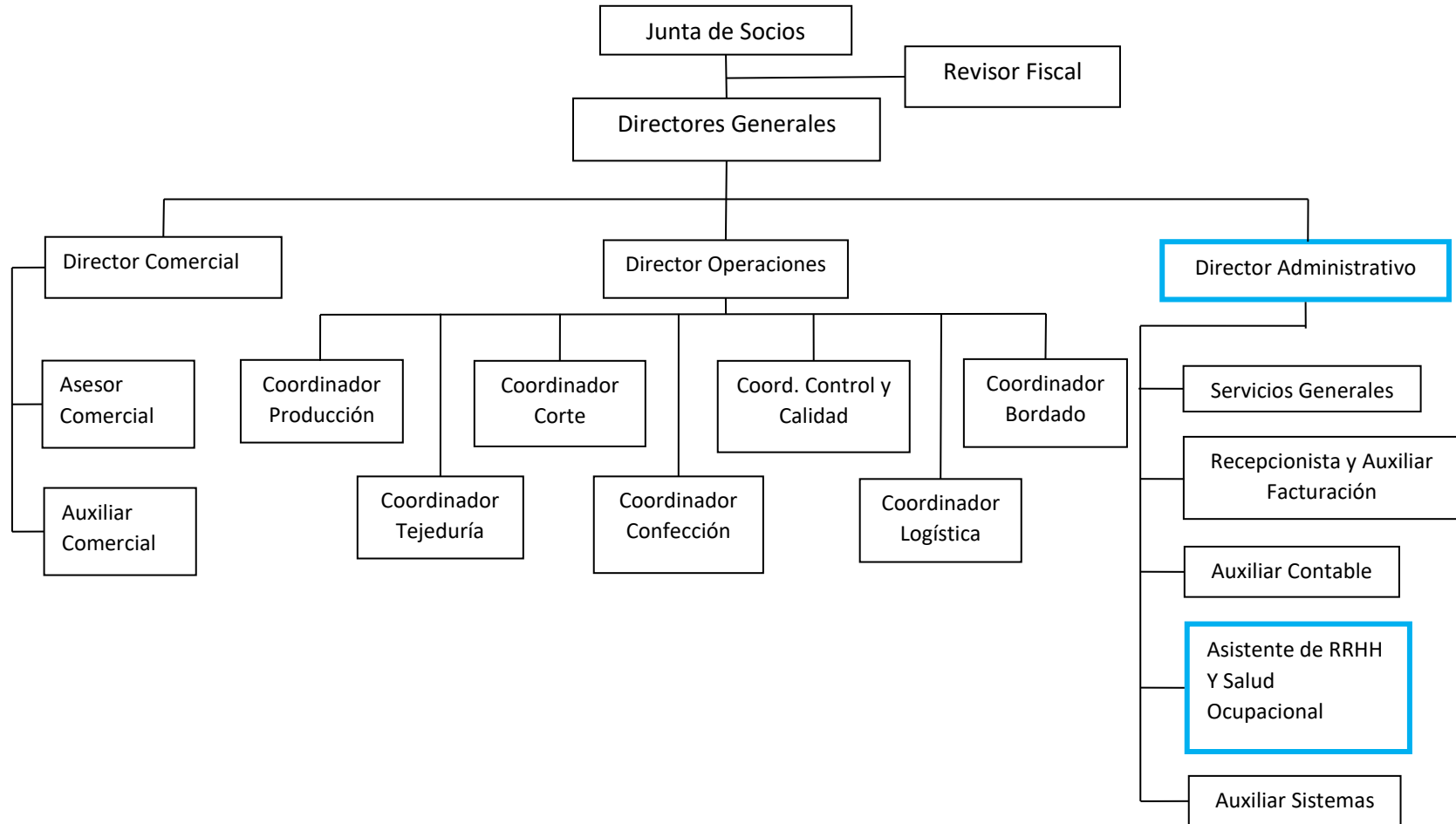
Figura

2.Organigrama

Textiles

Acrilán

ampliado



2.2 MARCO TEORICO

Como parte del marco de referencias se realiza la siguiente recopilación de información, como fundamentación de ideas, hipótesis acerca de los autores que hablan de la importancia de los procesos de Gestión Humana, con respecto al direccionamiento estratégico y competitividad de las empresas a través del tiempo, que nos permite orientar la investigación.

2.2.1 Dirección estratégica

En el libro la dirección estratégica por Luis Carlos Palacios se describe la dirección estratégica como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, eficiencia, eficacia y productividad. Las compañías se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como proveedores, competidores, clientes sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. Es necesario, pues tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica.¹⁵

Las empresas deben comprometerse para disminuir los riesgos de fracaso, mediante la investigación, la planeación, el estudio y la innovación. Por lo tanto, el proceso de direccionamiento estratégico requiere una planeación como proceso continuo de toma de decisiones por adelantado, sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión, los objetivos y la filosofía de la empresa.

¹⁵PALACIOS ACERO, Luis Carlos. Dirección estratégica: Evolución histórica de la dirección estratégica [en línea] Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2010. p. 5-6. [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/doc/153523683/Direccion-Estrategica-Luis-Carlos-Palacios>

Por consiguiente es importante que la organización tenga una visión clara hacia dónde quiere llegar y como va a lograrlo, de esta manera Rafael Muñiz González¹⁶ define tres fases de vital importancia:

- Definición de objetivos estratégicos: Consiste en definir claramente la filosofía, misión de la compañía y establecer objetivos a corto y largo plazo para así lograr que se cumpla la misión de la empresa.
- Planificación estratégica: Consta de formular diversas estrategias y elegir las que serán las más adecuadas para conseguir los objetivos establecidos.
- Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

2.2.1.1 Dirección estratégica: un factor esencial para el éxito empresarial

Michael Dell fundador y director general de Dell Computer (ordenadores) plantea que: muchos de nuestros competidores se vieron amenazados debido a que están atrapados en un modelo de gestión antiguo. La única manera de no quedarse anclado en el pasado, de no ser desbordado por los profundos cambios que suceden de manera inevitable en nuestro entorno, ni por los movimientos cada vez más rápidos y eficaces de nuestros competidores, es dirigir estratégicamente la compañía.

La dirección estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Peter Drucker afirma que la tarea primordial de una dirección estratégica consiste en pensar en la misión del negocio, formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debería ser?

Esto conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de la estrategia, planes y a la toma de decisiones hoy, para los resultados del mañana. Está claro que esto debe

¹⁶MUÑIZ G. Rafael. Marketing en el siglo XXI: Marketing estratégico [en línea] 3ª Edición. Madrid: Centro de estudios financieros, 2010. [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/document/103214326/LIBRO-Marketing-en-El-Siglo-XXI-Parte-1>

realizarlo solo la parte de la organización que tiene una visión completa de todo el negocio, la parte que puede tomar decisiones que afectan en su totalidad, que puede equilibrar los objetivos y necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro, además que este en capacidad de poder asumir recursos humanos y económicos para lograr los resultados claves. El proceso de dirección estratégica se puede descubrir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La dirección estratégica no es una ciencia pura, que lleve un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permite la toma de decisiones efectiva en circunstancia de incertidumbre.¹⁷

2.2.1.2 La estrategia

Es el conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas que definen el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados con ventajas competitivas. En resumen, la estrategia es útil para:

- Lograr objetivos
- Trazas alternativas de acción
- Tomar decisiones
- Evaluar alternativas
- Enfrentar la competencia
- Solucionar problemas

Para F. David, 1994. Una estrategia requiere contemplar beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia.

¹⁷VELÁSQUEZ Leyva, Reynerio. Folleto de dirección estratégica [en línea] La Habana: Editorial Universitaria, 2007. p. 79-80. [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3174871>

Según Carneiro “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” ¹⁸ Igualmente para Schendel y Hofer, “la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. En este aspecto, estos autores avanzan en su concepto en cuanto a que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo. En ese orden de ideas resulta obvio que se planee qué tipo de recursos se necesitan para enfrentar las nuevas políticas y adecuarse a los cambiantes mercados” ¹⁹

2.2.1.3 Definiciones de direccionamiento estratégico

Para Camacho²⁰, el direccionamiento estratégico permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, para que toda la organización trabaje en la misma dirección, es necesario promover las actividades adecuadas en función de la misma. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes con el fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

También, autores como Thompson y Stricklandla definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados"²¹. Según Saloner,

¹⁸CARNEIRO Caneda, M. Dirección Estratégica Innovadora. [En línea] La Coruña, España: Netbiblo, 2010. p. 21. [Consultado: 08 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://books.google.com.co/books/about/Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Innovadora_Pero.html?id=RrA8D9gvaXoC&redir_esc=y

¹⁹SCHENDEL & HOFER, D. Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnessota, USA: Pub. West. 1978. Citado por SIERRA, Emigdio Rafael Contreras. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2013, no 35, p.164. [Consultado: 09 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

²⁰CAMACHO M., M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. [en línea] En: Revista Vía Salud, 2002, vol. 21, no. 2, p. 2. [Consultado: 10 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>

²¹THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill, 2004. Citado por AGUILERA CASTRO., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010, p. 89. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

Shepard y Podolny autores citados por Aguilera "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización"²²

2.2.2 Gestión del Talento Humano

“Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío de ser cada vez más competitivo”.²³ Por lo tanto el recurso humano se convierte en el recurso más importante y factor determinante del éxito organizacional. Lo que ha conllevado a que las empresas pasen de modelos tradicionales basados en estructuras ocupacionales de cargos rígidamente definidos a modelos de organización por roles de trabajo que asumen grupos de funciones que entregan resultados completos en el sistema de producción²⁴.

La gestión de talento humano consiste en integrar, formar y desarrollar personas dentro de la organización, con un óptimo trabajo en equipo, buen clima laboral, asumiendo sus destrezas y habilidades. Integrar a través de técnicas referente a reclutamiento, selección e inducción de personal, lo que permitirá contar con nuevas ideas, personas idóneas para ocupar un cargo, que aporten con sus conocimientos en beneficio de la empresa. Formar colaboradores a través de capacitaciones en donde el trabajador pueda adquirir nuevos conocimientos e ir incrementando los que posee, creciendo personal y profesionalmente, con la motivación que se les da a los trabajadores, las oportunidades de crecer dentro de la organización, de alcanzar metas y objetivos tanto individuales como colectivos.

²²SALONER, G., Shepard, A. & Podolny, J. Administración estratégica. México: Limusa Wiley. Citado por AGUILERA CASTRO., A. Dirección estratégica y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010, p. 89. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

²³ENCISO, Claudia Esmeralda Pardo; VILLAMIZAR, Olga Lucia Díaz, Op.cit., p. 40.

²⁴ZÚÑIGA, Luis Enrique. Gestión de talento humano basada en competencia, [en línea]. p 1. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: http://www.academia.edu/3845105/GTH_Luis_Enrique_Z%C3%BA%C3%B1iga_1_GESTI%C3%93N_DE_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIA

Dado que el capital intelectual es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones, se ha vuelto necesario gestionar, y por tanto medir, los intangibles tanto como los tangibles. Desafortunadamente, aunque el capital humano es reconocido como el activo más importante, también es el menos medido en la práctica. Esta es una incongruencia que debe ser solucionada, si se pretende gestionar las verdaderas palancas que generan las ventajas competitivas de las empresas. Es necesario disponer de herramientas para medir los impactos del capital humano, que es su activo más valioso.

2.2.2.1 Gestión Humana – Definiciones

Se define el concepto de Gestión Humana desde el punto de vista de diferentes autores; para Chiavenato²⁵ Gestión del talento humano; es el proceso de integración, formación y desarrollo de los trabajadores con un óptimo trabajo en equipo, buen clima laboral, identificación, laboral asumiendo sus destrezas y habilidades.

También Calderón, Naranjo y Álvarez esclarecen que la “Gestión Humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas”²⁶ Por lo tanto, se considera el Talento Humano como un elemento básico del éxito empresarial, hoy en día adquirir tecnología está al alcance de toda organización, pero la verdadera diferencia entre las empresas es el capital humano, el cual llevara al éxito o al fracaso a la organización.

²⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones [en línea]. 9 ed. México: McGraw-Hil. 2009. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf

²⁶CALDERON HERNANDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. [En línea]. En: Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no. 41, p. 17. [Consultado: 12 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

2.2.2.2 Políticas de Gestión Humana

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los empleados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.²⁷

2.2.2.3 Objetivos de Gestión Humana

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

²⁷CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. [en línea]. 8 ed. México: McGraw-Hil, 2007. p. 120. [Consultado: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una

exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.²⁸

2.2.2.4 Procesos de Gestión Humana

“La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años”²⁹ La vinculación de personas a una organización demanda procesos sistemáticos, que busquen arrojar como resultado la vinculación de talento humano idóneo para cada uno de los cargos; es por ello que a continuación se describen los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y capacitación, además del análisis del proceso de remuneración y la atención que debe ser prestada a la higiene, seguridad y calidad de vida de las personas.

➤ **Reclutamiento de personal:** El reclutamiento es necesario para el funcionamiento de las empresas con el fin de tener a los mejores trabajadores en los puestos específicos de cada área, de esta manera se mencionan los autores que hablan al respecto; Chiavenato “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización”³⁰.

Dolan, Cabrera, Jackson & Shuller, se dice que “Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones como es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización mercado de trabajo externo o reclutamiento interno, dentro del mercado de trabajo es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de comprar vs fabricar”³¹. Para Contreras y

²⁸CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [En línea]. México, DF México, DF: McGraw Hill, 2009. p. 6-7. [Consultado: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

²⁹JARAMILLO NARANJO, Olga. Op. cit., p. 106.

³⁰CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. [en línea]. 5 ed. DF México: McGraw Hill, 2000, p. 208. [Consultado: 13 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

³¹DOLAN, CABRERA, J. & SHULLER, R. La Gestión de Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación [en línea]. 3 ed. Madrid, ES: McGraw-Hill España, 2007, p. 109. [Consultado: 13 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet:

Álvarez,³² la etapa inicial del proceso es el reclutamiento de candidatos, es la obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Todas las actividades para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso.

Los siguientes autores citados por Contreras como Dessler y Varela 2004; Alcalde, González y Flores indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.³³ Para Dessler³⁴ El buen desarrollo de la empresa depende del adecuado reclutamiento de personal debido a que la selección adecuada de los empleados debe su importancia a tres motivos básicos que son: su propio desempeño, las habilidades y atributos, la elección adecuada de estos atributos permitirá que trabajen mejor. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir, no tendrán un buen desempeño y la compañía sufrirá las consecuencias.

http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW

³²CONTRERAS, Francisco Ganga; ÁLVAREZ, Romina Sánchez. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile [en línea]. En: Gaceta Laboral, 2008. vol. 14, no, 2, p. 278. [Consultado: 13 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

³³DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recurso humano. México. En: Pearson educación, S.A. de CV. 2004. Citado por: CONTRERAS, Francisco Ganga; ÁLVAREZ, Romina Sánchez. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile [en línea]. En: Gaceta Laboral, 2008. vol. 14, no, 2, p. 278. [Consultado: 13 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

³⁴DESSLER, Gary. Administración de personal. [en línea]. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001, p. 173. [Consultado: 14 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.google.com.co/search?tbm=bks&hl=es&q=DESSLER%2C+Gary.+Administraci%C3%B3n+de+personal.+Pearson+Educaci%C3%B3n>

2.2.3 Tipos de reclutamiento

El proceso de reclutamiento puede realizarse al interior o al exterior de la organización. El personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos de la misma empresa o estar fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral, se dice que hace reclutamiento interno. Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal, entonces está haciendo reclutamiento externo. Con alguna frecuencia las organizaciones enfrentan la situación de escoger entre estos dos tipos de reclutamiento.³⁵

▪ **Interno:** El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.³⁶ El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización. Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. El ánimo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Asimismo, los candidatos internos requieren menos inducción y (quizá) menos capacitación que los externos.³⁷

▪ **Externo:** El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento

³⁵CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad [en línea] 3 ed. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012, p. 100. [Consultado 29 Abril de 2017]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3198451>

³⁶CHIAVENATO, 2000. Op. cit., p. 221.

³⁷DESSLER, 2001, Op. cit., p.176.

- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual³⁸

➤ **Selección del personal:** La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca a los candidatos entre varios reclutados, los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer³⁹. El objetivo de la selección del personal es escoger y clasificar los candidatos más adecuados teniendo en cuenta las expectativas del cargo.

Dentro de las herramientas utilizadas para seleccionar personal, se encuentran las siguientes, por autores citados por Alonso, Moscoso y Cuadrado.

○ **Estudio del currículum:** Recoge diferente información sobre los candidatos al puesto. Esta información es facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura. Contiene los datos personales, la formación, referencias, el conocimiento de idiomas y la experiencia profesional. Este instrumento suele ser empleado por las empresas como primera instancia para la selección adecuada de los solicitantes. Se trata además, de una de las herramientas mejor percibida por los candidatos.

○ **Entrevista:** Uno de los métodos más utilizados por las organizaciones y uno de los más favorables por los candidatos. Sin embargo, las organizaciones no emplean un único tipo de entrevista, sino que existen diferencias importantes en función del

³⁸ GRADOS ESPINOSA., Jaime A. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal [en línea] 4 ed. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 2013, p. 210. [Consultado: 06 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3219449>.

³⁹JARAMILLO N., Olga L. 2005, Op. cit., p.108.

contenido y la estructura de la misma. Las diferentes modalidades de entrevista existentes no cuentan con las mismas propiedades psicométricas, ni son empleados por las organizaciones con la misma frecuencia .

- o **Test de capacidades cognitivas o aptitudes:** Este test analiza la habilidad mental general (HMG) de las personas, siendo definida como la capacidad que posee un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptimas. Adicionalmente, se analizan como habilidades cognitivas todas aquellas aptitudes, destrezas o capacidades tales como razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria.

- o **Pruebas de personalidad:** Esta prueba se realiza a través de la intervención de un psicólogo. Donde se definen formas consistentes de pensamiento, sentimientos y conductas que permiten caracterizar a los seres humanos. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

- o **Técnicas de simulación:** Diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo, además de las otras pruebas se realizan ejercicios situacionales, como el role-playing y discusiones grupales en el que simular las condiciones y problemas de trabajo propios, abren un campo interesante para la selección de personal, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeña en la organización, para dar una visión de su comportamiento en dicha situación.⁴⁰

- **Inducción de personal:** Esta etapa se inicia con el contrato de un nuevo empleado para adaptarse lo más pronto posible en su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, políticas de la empresa, proporcionando información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Es la orientación, ubicación y supervisión que se realiza al personal que ingresa a la empresa, es el primer paso para emplearlas de manera adecuada a las diversas actividades de la

⁴⁰ALONSO, Pamela; MOSCOSO, Silvia; CUADRADO, Dámaris. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas [en línea]. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2015, vol. 31, no. 2, p. 80-81. [Consultado: 06 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>

organización con el fin de que conozcan sus labores, responsabilidades y la empresa en general así clarificarles su papel y objetivos.

El programa de inducción de personal contiene información sobre:

- Bienvenida cordial.
- Historia de la empresa, misión, visión, valores, principales instalaciones.
- Descripción detallada del producto o servicios que ofrece y sus consumidores.
- Los derechos y obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Las relaciones del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.⁴¹

➤ **Descripción y análisis del cargo:** Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, como lo hace en qué condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido. El cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal donde cada cargo está alineado con otros cargos o áreas de la empresa. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

⁴¹ GRADOS E., Jaime A. 2013. Óp. cit., p. 333-338.

En el análisis del cargo es detallar que exige el cargo del ocupante, busca y determina los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para desempeñarlos de manera adecuada, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. La definición del cargo debe tener relación con la persona que va a ocupar el puesto de trabajo, es un requisito que el cargo impone a la persona que lo ocupa.⁴²

➤ **Capacitación.** El propósito de la capacitación es el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias, actitudes en los seres humanos, en función del cargo y los objetivos definidos para ejecutar las tareas con un comportamiento que sirva tanto al empleado como a la empresa para ser más productivos y contribuyan mejor en el logro de los objetivos de la organización. De esta manera influir en el comportamiento del individuo para aumentar su productividad en su trabajo. Es un proceso aplicado de manera sistemática, planificada y permanente para preparar, desarrollar e integrar el talento humano al proceso productivo, para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Para Chiavenato⁴³ los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

También para Jaramillo⁴⁴ la capacitación tiene unos objetivos que se centran en la obtención de mayor rentabilidad, a que los empleados tengan una actitud más positiva, participativa, de confianza que ayude al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, mejorar la relación y comunicación, mejorar el conocimiento del puesto, obtener una mejor imagen, agilizar la toma de decisiones,

⁴²JARAMILLO N., Olga L. 2005. Óp. cit., p. 109.

⁴³CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Op. cit., p. 322-324.

⁴⁴JARAMILLO N., Olga L. 2005. Óp. cit., p. 111.

contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad y la calidad del trabajo y los procesos de la organización.

➤ **Evaluación de desempeño:** Es un instrumento claramente valioso que se utiliza para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, permite una medición sistémica, objetiva e integral de la conducta profesional, el rendimiento y el logro de resultados, lo que las personas son hacen y logran.⁴⁵ Ayuda a que el colaborador conozca de forma clara y técnica el rendimiento que cumple en su puesto de trabajo, lo que conlleva que el colaborador tome conciencia del rendimiento que cumple dentro de la empresa. Tratando de dar a conocer a los evaluadores cuáles son sus puntos fuertes y débiles, analizando y cuantificando el valor de un individuo para la organización y al cliente, en relación exclusivamente con su puesto de trabajo y con el periodo evaluado.

Si es un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de visualizar lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir, porque así sabrá lo que debe reforzar y como mejorar su comportamiento y rendimiento. Es como un alto en el camino que no siempre la dinámica del trabajo diario permite realizar.⁴⁶

➤ **Remuneración:** Es la función de recursos humanos que maneja la compensación que recibe el trabajador a cambio de desempeñar las tareas de la organización, es el pago total que hace la empresa a la persona por la labor contratada, que incluye beneficios, prestaciones e incentivos.

Cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total.

⁴⁵JIMÉNEZ, Ma Pedro E. Blas. Diccionario de Administración y Finanzas [en línea]. EE.UU: Palibrio, 2014, p. 250. [Consultado: 07 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Diccionario+de+Administraci%C3%B3n+y+Finanzas.+Palibrio%2C&btnG=

⁴⁶GAN, Federico, y TRIGINÉ, Jaume. Evaluación del desempeño individual [en línea]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2012, p. 194. [Consultado: 07 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3228848>.

La compensación está conformada por elementos fijos como sueldo, prestaciones o beneficios y variables como incentivos o remuneraciones por rendimiento. El principal componente es el pago fijo que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales, diseñada para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, vista por algunas empresas como factor motivante, que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo. Los incentivos son pagados de diferentes formas como bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. El tercer componente de la remuneración son las prestaciones sociales.

La administración de sueldos y salarios es el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y mantener estructuras de salario justos y equitativos con niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización.⁴⁷

➤ **Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo:** El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro. Debido a que las personas pasan la mayor parte de tiempo en la organización es por ello que se crean normas para incorporan pautas y conductas para la seguridad, manejo de herramientas, brigadas, servicios médicos, etc. Orientados a evitar accidentes y enfermedades.

Autores como Chiavenato,⁴⁸ se refiere a la higiene laboral como el conjunto de procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental de los empleados previniendo los riesgos de enfermedades o accidentes laborales relacionado a las tareas de su puesto de trabajo y el entorno en el que se desempeñan. Es importante la creación de sistema de gestión en SST, seguridad y salud en el trabajo que puedan suplir estas necesidades dentro de la empresa para el bienestar y seguridad de todos los empleados con el fin de contar y adoptar medidas preventivas para las posibles causas de riesgo. Es decir identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo presentes en las áreas y puestos de trabajo que afectan o pueden afectar la seguridad y salud del trabajador, mediante la investigación, estudio, diseño,

⁴⁷CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. [en línea]. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2009, p. 283-284. [Consultado: 07 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

⁴⁸CHIAVENATO, Idalberto. 8 ed. 2007. Op. cit., p. 332

métodos, establecimiento, control y disposiciones normativas para crear una cultura de seguridad adecuada.

En cuanto a la calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realizando cambios culturales que brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad por medio de personal motivado, que enfatiza en la participación de la gente, que busca eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. Es una forma diferente de vida en la empresa, que busca el desarrollo del trabajador. Entre sus beneficios de la implementación de proyectos de calidad de vida en el trabajo, tanto para la organización como para el trabajador se reflejan en:

- La evolución y desarrollo del trabajador
- Elevada motivación.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- Menor rotación en el empleo.
- Menores tasas de ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo de ocio reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia en la organización.
- Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo.⁴⁹

⁴⁹GUERRERO P., Julio; CAÑEDO A., Rubén, y RUBIO R., Samara. Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina [en línea]. La Habana, CU: Scielo Cuba, 2007, p. 12-13. [Consultado: 07 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3174735>.

2.2.4 Relación de la Gestión Humana y direccionamiento estratégico

En esta parte se desea hacer énfasis en la importante relación y acompañamiento que debe tener el direccionamiento estratégico de las organizaciones con la Gestión Humana para que los resultados y objetivos establecidos en la empresa, puedan cumplirse de manera eficiente con la alineación entre estos dos factores.

A inicios de los años noventa, emerge en el ámbito empresarial, la necesidad de articular el manejo de los recursos humanos con los objetivos estratégicos organizacionales, agotando los elementos internos que pudiesen significar la generación de ventajas competitivas para enfrentar las exigencias del mercado. Es así, como las actividades que se desprendían del manejo del recurso humano, empiezan a ser reconocidas como contribuyentes del desarrollo estratégico de las compañías. Las actividades administrativas conducentes a satisfacer los requerimientos de mano de obra, adquieren relevancia cuando se trata de diseñar programas que pretendan impactar el alcance de las metas y objetivos de la organización. Desde la selección del personal, hasta la desvinculación en cualquiera de sus formas, empiezan a considerarse como actividades estratégicas, soportándose en el impacto que en la productividad cualquier inversión extra pudiese representar.⁵⁰

Autores como García, Sánchez y Zapata afirman que la Gestión Humana es “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”⁵¹

⁵⁰VALENCIA, Juan Carlos Zapata. La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT [en línea]. En: Revista Ciencias Estratégicas, Julio, 2010, vol. 17, no. 22, p. 279. [Consultado: 08 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/555>

⁵¹GARCÍA Mónica, SÁNCHEZ Karem, ZAPATA Álvaro, Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle, 2008, p. 16. Citado por: GARCIA, Mónica; DUQUE, Jose. Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. [en línea]. En: Libre empresa, 2012, vol. 9, no. 1, p. 16. [Consultado: 08 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4236057>

Además Goodstein, Nolan y Pfeiffer⁵², expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia con la participación real del personal.

De esta manera podemos decir que efectivamente según los autores la Gestión Humana es una actividad estratégica de la dirección, en los procesos de gestión se debe incluir lo que la empresa desea lograr que conlleve a dar cumplimiento del direccionamiento estratégico por medio del logro de objetivos y estrategias que se han planteado en la planeación estratégica, obteniendo así una alineación en todas las acciones de la organización. Que se encuentran interrelacionadas y que trabajan de la mano en la búsqueda de nuevos retos y metas. Estableciendo para ello una vinculación de la estrategia empresarial con la estrategia de recursos humanos. El direccionamiento estratégico se apoya de la Gestión Humana para que la planeación de estrategias se cumpla por medio de la implementación adecuada de todos los procesos necesarios para dirigir y contar con un personal preparado que pueda desarrollar lo planeado. Gestión Humana dirige sus procesos de acuerdo a las estrategias, objetivos, metas, misión y visión de lo que la empresa quiere lograr.

2.2.5 Competitividad

Se hace referencia del concepto de competitividad como factor resultante de la relación entre la Gestión Humana y el direccionamiento estratégico, ya que se puede ser más competitivo si se enfocan estos dos factores determinantes para el logro de objetivos, metas y estrategia dentro de la empresa, cumpliendo y mejorando con sus debidos procesos para el mejoramiento continuo organizacional.

“En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra,

⁵²GOODSTEIN, L. D.; NOLAN T. M. & PFEIFFER, J. W. Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.1998, p 386. Citados por AGUILERA CASTRO., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010, p. 89. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras”⁵³

Entre los autores que hablan de la competitividad, afirma “La gestión de talento humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha concluido con la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que poseen. Por lo tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles”⁵⁴

Para Dess y Lumpkin, la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”⁵⁵; de igual modo Jarillo plantea que “la dirección estratégica es aquella, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”⁵⁶

“Si bien cada vez más se reconoce la importancia de las personas en la organización y su papel en el logro de la competitividad, también es cierto que a la ARH se le presiona para reevaluar sus objetivos y repensar la función de manera que pueda ser fuente de competitividad”⁵⁷

⁵³GIRALDO, Armando Mejía; JARAMILLO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. [en línea]. En: Revista Guillermo de Ockham, 2006, vol. 4, no. 1, p. 44. [Consultado: 8 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004>

⁵⁴FUENTES, Nelly Narcisa Manjarrez; COSSÍO, Neyfe Sablón; MANJARREZ, Verónica Ortega. Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico [en línea]. En: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, 2016, p. 12. [Consultado: 10 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>

⁵⁵ DESS, G.G. Y LUMPKIN, G.T. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana, 2003. Citado por: AGUILERA CASTRO, Adriana; RIASCOS ERAZO, Sandra Cristina. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. [en línea]. En: Estudios Gerenciales, 2009, vol. 25, no. 111, p. 130. [Consultado: 10 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07.pdf>

⁵⁶ JARILLO, C. Dirección Estratégica. Madrid, España: McGraw-Hill. 1992. p. 200. Citado por: AGUILERA CASTRO, Adriana; RIASCOS ERAZO, Sandra Cristina. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. [en línea]. En: Estudios Gerenciales, 2009, vol. 25, no. 111, p. 130. [Consultado: 10 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07.pdf>

⁵⁷ULRICH, LOSEY, MR. Y LAKE, G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.1998. Citado por: CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad* [en línea]. En: Innovar. 2003, vol.13, no. 22, p.158 [Consultado: 11 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a13.pdf>

De esta manera podemos decir que para que una empresa sea competitiva uno de los factores necesarios es el direccionamiento estratégico, la Gestión Humana y sus prácticas, esta tendencia tiene como propósito incrementar la productividad y competitividad. Ya que es por medio del talento de las personas y su direccionamiento estratégico que las organizaciones cumplen con su razón de ser. “Con los procesos de globalización, cada vez las empresas deberán ser más competitivas y retornar a la concepción de que el ser humano es el centro de la organización”⁵⁸ así como proponer y establecer estrategias de Gestión Humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad.

2.2.5.1 Herramientas para la competitividad organizacional

Entre las estrategias y objetivos del direccionamiento estratégico organizacional se implementan diferentes herramientas y enfoques necesarios para el cambio y mejoramiento continuo de la organización, que le permite ser más competitiva, entre las estrategias administrativas que se hace referencia un enfoque basado en procesos para todas las áreas incluyendo a la Gestión Humana, es importante que todo el personal tenga claro este nuevo aspecto ya que la empresa es un conjunto de procesos complejos, nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa. Estos procesos son la clave para un desempeño fuera de errores.

La única razón por la cual se debe iniciar un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización. Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características como: responsables del proceso, límites bien definidos (alcance del proceso), interacciones y responsabilidades internas bien definidas, procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento. Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad, medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente y formalización de procedimientos de cambio.⁵⁹

⁵⁸ RÍOS, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas [en línea]. En: Estudios gerenciales. 2008, vol. 24, no.107, p. 139. [Consultado: 11 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>

⁵⁹HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa [en línea]. Medellín: Julián Vélez. [Consultado: 12 octubre de 2016]. Disponible en Internet:

Otra herramienta que se toma como referencia es la gestión de la calidad, para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión de calidad que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.⁶⁰ Para Gutiérrez⁶¹, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua. Tiene un enfoque a las personas. Para James⁶² es una filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización. Por lo tanto “gestión de la calidad es la administración de la empresa y un desarrollo estratégico que involucra a todos. La organización es el taller de fabricación de la calidad. Como eventos clave se encuentran: la búsqueda de la satisfacción de los clientes, liderazgo de la dirección, cooperación interna y trabajo en equipo, cooperación con clientes y proveedores, implicación y compromiso de los empleados, formación, aprendizaje y mejora continua”⁶³ Lorudoyer

También es importante mencionar a los sistemas de información gerencial como fuentes de información para la toma de decisiones, los cuales se definen como un conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen información, para apoyar la toma de decisiones y el control de una

http://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington

⁶⁰Principios de gestión de la calidad: los 7 pilares en ISO 9001:2015 [en línea]. Bogotá: Cemiot Internacional, 2015. [Consultado: 12 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.cemiot.com/inicio/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

⁶¹GUTIERREZ, P.H. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill, México. 2005, p. 60. Citado por: MENDOZA, Miriam Herrera. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa [en línea]. Trabajo de grado Maestría, Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de estadística e informática, 2008. 95 p. [Consultado: 13 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

⁶²JAMES, P. T. Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio. Prentice Hall, España. 1997. Citado por: MENDOZA, Miriam Herrera. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa [en línea]. Trabajo de grado Maestría, Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de estadística e informática, 2008, p.9. [Consultado: 13 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

⁶³LAUDOYER, G. La Certificación ISO 9000, un Motor para la Calidad. CECSA, México.1998

organización. Son cruciales para: la planificación, el control, la organización y la realización de los procesos y la toma de decisiones en las empresas⁶⁴.

Es indispensable que las empresas puedan contar con la implementación adecuada de estas u otras herramientas para contar con ventajas competitivas como factores diferenciadores en el mercado.

2.2.6 Productividad

Se sabe que hoy día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y corto plazo. Qué tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores⁶⁵.

Para Martínez ⁶⁶ la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios;

⁶⁴LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de Información Gerencial, Administración de la Empresa Digital. [en línea]. 8 ed. Mexico: Pearson education, 2004 p.8. [Consultado: 14 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Sistemas+de+Informaci%C3%B3n+Gerencial%2C+Administraci%C3%B3n+de+la+Empresa+Digital.+&btnG=

⁶⁵JIMÉNEZ, Jeannethe; CASTRO, Adrian. Productividad. [en línea]. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes, 2009. p. 6. [Consultado: 03 febrero de 2017]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=3181049&query=Productividad>

⁶⁶MARTÍNEZ de Ita María Eugenia. El Concepto de Productividad en el Análisis Económico, [en línea]. En: Red de Estudios de la Economía Mundial. México. 2000, p. 2. [Consultado: 14 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>

traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Para ser competitivos se debe hacer el uso adecuado de distintas herramientas necesarias para la toma de decisiones y el adecuado funcionamiento de la organización. Estableciendo metas para las diferentes áreas de la organización y por medio de indicadores medir y conocer el funcionamiento y alcance de los objetivos propuestos.

2.2.6.1 Gestión Humana en la estrategia productiva

Calderón⁶⁷ La Gestión Humana pasó de una preocupación centrada en lo operativo a la mejora de la productividad de los empleados por medio de la gestión estratégica del talento humano. “En la cual la alineación con la estrategia corporativa se hizo imperativa, se busca una contribución al desempeño de la empresa y el impulso de prácticas de gestión que faciliten el aprovechamiento del talento, puesto que el talento de las personas tiene el potencial de generar capacidades distintivas y ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones”⁶⁸

Buller y McEvoy⁶⁹ La Gestión Humana ha adquirido un papel importante como consultor y orientador sobre los diversos subsistemas para aprovechar el talento y

⁶⁷CALDERON, Gregorio. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana. En: Revista Innovar Journal, 2006.16 (27), p. 57-72 Citado por: VIVARES VERGARA, Jorge Andrés. Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones: resultados en la industria manufacturera caldense. [en línea].Tesis Doctoral. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería, 2012, 201p. [Consultado: 15 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>

⁶⁸VARGAS MONTEALEGRE, Alba Ruth; TORO LADINO, Diana Patricia. Estado actual de la gestión humana en ciudades intermedias de Colombia. Caso Manizales e Ibagué [en línea]. Maestría gerencial de talento humano. Manizales: Universidad de Manizales, 2014, p. 40 [Consultado: 15 octubre de 2016]. Disponible en Internet: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1800/Alba_Ruth_Vargas_2014.pdf?sequence=1

⁶⁹BULLER, Paul F.; MCEVOY, Glenn M. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human resource management review, 2012, vol. 22, no 1, p. 43-56. Citado por: VIVARES VERGARA, VIVARES VERGARA, Jorge Andrés. Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones: resultados en la industria manufacturera caldense. [en línea].Tesis

las habilidades de las personas, de esta manera contar con personal idóneo y comprometido que contribuya cada día haciendo las cosas bien con excelentes resultados para la productividad de la empresa.

Según Gutiérrez la productividad es: “Una actitud mental que promueve la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y eficiente, con menos esfuerzo y menos recursos; fomenta la capacidad de hacer cosas mejores y hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales.”⁷⁰ Si se analiza el desarrollo de la productividad, podemos encontrar dos caminos para mejorarla: el tecnológico y el humano.

“Las personas adquieren relevancia por cuanto se comienza a reconocer su capacidad para generar valor a la organización a través de incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa”⁷¹

De esta manera se ve reflejada la importancia de incluir a la Gestión Humana en la estrategia de productividad ya que por medio del personal se es más productivo. Cuando somos productivos somos competitivos y nos diferenciamos de la competencia, se es más competitivo cuando las empresas trabajen en consolidar una efectiva gestión del talento, es clave para alinear los estándares organizacionales con la fuerza laboral y de esa forma obtener los resultados esperados. Por años, el área de Gestión Humana ha sido utilizada para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. No obstante, en el contexto del mercado actual esa perspectiva se ha ampliado hasta convertirla en potenciador del talento como elemento diferenciador frente a la competencia.

Doctoral. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería, 2012, 201p. [Consultado: 15 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>23.

⁷⁰GUTIERREZ, Anda Cuauhtemoc. Administración y calidad. México: Editorial LIMUSA, S.A.1997. Citado por: ARAGÓN, Lina., CASTAÑO, Juan., LONDOÑO, Andrea. Gestión del talento humano por competencias [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Pereira: Universidad católica popular de Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2009, p. 24. [Consultado: 17 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://200.21.98.67:8080/jspui/handle/10785/49>

⁷¹PFEFFER, J. La ecuación humana: la Dirección de RH clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 2000- Aedipe.1998. Citado por: CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad* [en línea]. En: Innovar. 2003, vol.13, no. 22, p.158 [Consultado: 11 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a13.pdf>

Su aporte es garantizar la vinculación del personal idóneo que apoye la ejecución de la estrategia definida por la empresa. “Las organizaciones deben precisar esos patrones de conducta y las competencias que necesitan para focalizar el negocio, e identificar esos rasgos y características en las personas que vinculen, para que puedan ser productivas, efectivas y den respuesta a los objetivos y metas organizacionales”⁷² explicó Olga Lucía Jaramillo Naranjo, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Es necesario desarrollar estas competencias para aumentar la productividad en los trabajadores a través de programas de formación, entrenamiento personal y bienestar laboral.

⁷²Buena gestión humana fortalece la competitividad empresarial [en línea]. Bogotá: Portafolio, 2014 [Consultado: 18 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/buena-gestion-humana-fortalece-competitividad-empresarial-55098>

3 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el tipo de estudio en el que se inscribe la investigación, la población que hace parte de la misma y los instrumentos utilizados para recolectar la información, definiendo las fuentes primarias consultadas.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es analítico descriptivo, el cual consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.⁷³

Los estudios analíticos se caracterizan porque pretenden “descubrir” una hipotética relación entre algún factor de riesgo y un determinado efecto, es decir, pretenden establecer una relación causal entre dos fenómenos naturales.⁷⁴

Por consiguiente el estudio consiste en la descripción de los procesos de Gestión Humana en la empresa, detallando como son, señalar las características del proceso en relación con el direccionamiento estratégico y la competitividad de la empresa Textiles Acrilán Ltda. Por medio de la recolección de información sobre los temas de estudio y posteriormente el análisis de los resultados.

⁷³SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación [en línea]. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. p. 81. [Consultado: 19 octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://issuu.com/octaviosiliceo/docs/04_met-inv-sampieri_propuesta_a

⁷⁴VEIGA DE CABO, Jorge, et al. Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño [en línea]. En: Medicina y seguridad del trabajo, 2008, vol. 54, no. 210, p. 84 [Consultado: 20 octubre de 2016]. Disponible en Internet: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011

La clasificación de la investigación es básica de tipo analítica-descriptiva, ya que el propósito es conocer las situaciones, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los procesos y actividades que desempeñan. Describe los datos y características provenientes de la Gestión Humana y se basa en la investigación, observación y descripción de procesos y actividades que se deben de desarrollar entorno a la Gestión Humana.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se presenta en este punto la población que conforma la institución donde se realizó el estudio y el número de personas que se vincularon como muestra.

3.2.1 Población

La población está conformada por 247 colaboradores vinculados con Textiles Acrilán, tal como lo muestra la tabla 1.

Cuadro 1. Población Textiles Acrilán Ltda

Área	Núm.	Género		Formación	# Años de vinculación
		F	M		
Gerencia	2	1	1	Profesional	
Administrativa	16	11	5	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 10 años
Comercial	6	2	4	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 10 años
Producción	6		6	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 5 años
Auditoria	18	18		Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Logística	24	10	14	Bachiller, Técnico, Tecnólogo, Profesional	1 a 7 años
Bodega e Insumos	6		6	Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Diseño	5	5		Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Corte	19	1	18	Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Confección	118	118		Bachillerato incompleto Bachiller, Técnico,	1a 10 años
Bordado	3	1	2	Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Empaque	20	15	5	Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1 a 7 años

Cuadro 1. (Continuación)

Servicios Generales	4	2	2	Bachiller	1a 5 años
Total	247				

Fuente: Población Textiles Acrilán Ltda. Santiago de Cali

3.2.2 Muestra

Del total de la población, la encuesta fue respondida por tres (3) personas vinculadas con Gestión Humana y 17 personas de otras dependencias, tal como aparece en la tabla 2.

Cuadro 2. Personas que integran la muestra del estudio

Área	Número	Género		Formación	# Años de vinculación
		F	M		
Administrativa	6	4	2	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 10 años
Comercial	2	1	1	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 10 años
Producción	2		2	Técnico, Tecnólogo, Profesional	1a 5 años
Corte	3	1	2	Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Confección	4	4		Bachillerato incompleto Bachiller, Técnico,	1a 10 años
Bordado	1	1		Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1a 5 años
Empaque	2	2		Bachiller, Técnico, Tecnólogo	1 a 7 años
Total Encuestados	20				

Fuente: Personas que integran la muestra del estudio . Textiles Acrilán Ltda. Santiago de Cali

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

El desarrollo del proceso investigativo abordó fuentes primarias y secundarias que permitieron recolectar información pertinente para alcanzar los objetivos propuestos.

3.3.1 Fuentes primarias

Se asumen como fuentes primarias personas vinculadas con las actividades de Gestión Humana de Textiles Acrilán Ltda., además de otras personas que laboran en diferentes áreas de la organización, con el propósito de establecer su conocimiento en relación con las actividades desarrolladas por Gestión Humana y sus intervenciones.

3.3.1.1 Instrumento

Se seleccionó como instrumento básico la encuesta, la cual consta de 35 preguntas, 7 de múltiple respuesta y 28 de única respuesta, que abarcan diversos temas, tal como aparece en la tabla 3.

Cuadro 3.Temática del instrumento aplicado

Temática	Preguntas numeradas
Aspectos generales gestión humana	1. Existencia del Área de Recursos Humanos 2. No. de personas conforman el Área de RH 3. Existencia de políticas de Gestión Humana en la organización 4. Grado de importancia del AGH dentro de la organización
Procesos de vinculación	6. Existencia de manual de cargos 7. Pruebas presentadas por aspirantes durante el proceso de selección 8. Tiempo de duración del proceso de inducción
Procesos de contratación	9. Tipo de contratación 10. Remuneración
Procesos de desarrollo	11. Frecuencia en que se realiza la evaluación de desempeño del personal 12. Establecimiento de jornadas de capacitación para los colaboradores 13. Temas que se abordan en las capacitaciones 14. Medición de los impactos de las capacitaciones y generación de retroalimentación 15. Aspectos para la motivación de los empleados 18. Porcentaje rotación de personal
Procesos de afianzamiento organizacional	16. Desarrollo de actividades extra laborales de Bienestar para los colaboradores 17. Existencia de un buen clima laboral dentro de la organización 30. Incluye la Responsabilidad Social Empresarial como factor relevante en plan de acción 31. Incorporación de la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cultura organizacional 5. Actividades que desarrolla el Área de Recursos Humanos
Aspectos generales competitividad - Herramientas	19. Incidencia del área de Gestión Humana en la competitividad de la organización 22. Existencia de procesos planeados, estructurados, coordinados y en permanente evaluación 24. Existencia de sistemas de información gerencial para la toma de decisiones 25. Deposición de metas de productividad 26. Existencia de indicadores de productividad 27. Control de Gestión Humana sobre las metas e indicadores de productividad de los diferentes departamentos de la organización 29. Herramientas de sistemas de gestión que se implementan en la organización 28. Existencia de políticas claras de Gestión de Calidad
Incidencia de AGH en el direccionamiento estratégico	20. Vinculación de la GH en la implementación de estrategias y objetivos de la empresa 21. Alineación de las estrategias de gestión humana con la estrategia general de la empresa
Aspectos generales exportación; ventaja competitiva	23. Factores diferenciadores de la organización frente a la competencia 32. Exportación de productos 33. Tiempo que lleva la organización en el ejercicio de exportación 34. Principal recurso en el que se basa el proceso de exportación 35. Normas que la organización utiliza en sus procesos de exportación

3.3.2 Fuentes secundarias

Buscando conocer los aspectos relevantes dentro del proceso de gestión humana, se recurrió a fuentes secundarias, lo que implicó indagación y consulta de información existente en relación con el tema, para lo cual se tuvieron en cuenta diversos textos, artículos investigativos y comentarios presentados en las bases de datos de orden científico que la universidad Autónoma de Occidente pone al servicio de su comunidad académica.

3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del estudio desarrollado se presentarán utilizando técnicas de estadística descriptiva, a partir de las cuales la información se muestra mediante tablas y gráficos de barra o de torta, en los cuales se aprecian los porcentajes de respuesta.

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo permite mostrar los resultados obtenidos, una vez se ha tabulado la información y se ha contrastado con el marco teórico que sirve de base a los planteamientos realizados. El análisis se plantea a partir los objetivos específicos enunciados, por lo que se inicia con una descripción de las generalidades de la organización, para pasar al análisis del direccionamiento estratégico en relación con los procesos de Gestión Humana y se culmina con la descripción de las acciones emprendidas desde dicha área, para fortalecer el desarrollo competitivo de la organización.

4.1 GENERALIDADES

La empresa Textiles Acrilán Ltda., cuenta con Área de Recursos Humanos, la cual está conformada por tres (3) personas, tal como lo muestra la tabla 4, que asumen las funciones de selección, contratación y nómina fundamentalmente.

Cuadro 4. Personal encargado del área de Gestión Humana

Personal de Gestión Humana	No personas
Asistente de Recursos Humanos	1
Auxiliar contable	1
Practicante	1
Total	3

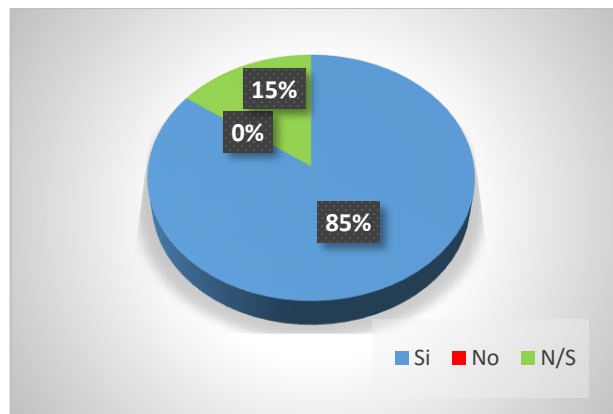
Fuente: Elaboración propia.

La Asistente de Recursos Humanos asume los procesos de reclutamiento, selección, atención a los postulantes, contratación y afiliación a EPS, ARP, además de hacer una pequeña inducción sobre las instalaciones de la empresa, donde se da a conocer a qué se dedica la empresa.

La auxiliar contable se encarga del pago de la nómina y el practicante brinda apoyo a todas las actividades.

85% de los entrevistados afirma que Textiles Acrilán Ltda., se ha preocupado por definir políticas claras, en relación con la gestión del talento humano, mientras que 15% considera que no se han definido políticas en ese sentido (Gráfica 1).

Gráfico 1. Políticas de Gestión Humana.



Para la organización debe ser gratificante encontrar que elevado porcentaje de colaboradores conoce y se ha percatado del funcionamiento del Área de Gestión Humana, precisamente por las políticas de personal. Sin embargo, ese 15% de personas que desconoce las políticas debiera recibir una inducción al respecto.

En consonancia con el resultado anterior, 70% de los entrevistados afirma que el Área de Gestión Humana es de vital importancia en la organización (Gráfica 2), porque la gestión del talento humano se ha constituido en una de las bases esenciales e importantes en una empresa, por ser la encargada de proporcionar talento humano idóneo para desarrollar cada uno de los aspectos del negocio; de ello depende el curso eficiente de los procesos.

Como lo afirman Chiavenato y Calderón, el Área de Gestión Humana recopila, clasifica y maneja la información de todos los colaboradores de la organización, siendo el espacio propicio para gestionar mejoramiento del personal, en procura de su bienestar, de tal manera que cada persona se preocupe porque haya un excelente rendimiento y posibilidades para todos. Desde esta perspectiva, para canalizar lo mejor de cada persona es indispensable la ayuda del Área de Gestión Humana.

Sin embargo, 30% de los colaboradores (uniendo no tiene relevancia y es poco importante) muestra un pensamiento contrario. Estas afirmaciones tienen su origen en que consideran que una persona asumiendo todas las actividades de talento humano, es insuficiente para atender los múltiples asuntos en los que se deben tomar importantes decisiones.

Gráfico 2. Importancia del área de Gestión Humana.



Este 30% de colaboradores considera que la empresa no está dando suficiente grado de importancia al Área Gestión Humana, por lo que los procesos no se siguen sistemática ni formalmente, por lo que la contratación de personal se realiza más para suplir labores esenciales, razón por la que se encuentran fuertes debilidades en los procesos. A manera de ejemplo, los colaboradores indican que no se realiza una buena selección ya que, por la necesidad de cubrir imprevistos de entrega de pedidos, se contrata a cualquier persona, aunque no tenga experiencia; no hay tiempo para inducción ni para capacitación.

Pareciera que no se ha asumido la importancia de contratar talento humano que cubra las necesidades de los cargos, los cuales deben estar ajustados al direccionamiento estratégico de la organización, razón por la cual no se encuentra un profesional que se tome el tiempo para entender las inconformidades del empleado y por consiguiente, las consecuencias que dichas falencias traen a la organización. Al ser una empresa netamente productiva, suele olvidar la importancia de los procesos de Gestión Humana, para cumplir con los pedidos de producción.

4.2 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el marco teórico se establece que el Direccionamiento Estratégico de una organización se evidencia cuando se plantea la definición de los aspectos de misión, visión, objetivos y principios; en Textiles Acrilán Ltda., se encuentran dichos enunciados, pero los mismos todavía no se han vinculado con todas y cada una de las actividades de la organización, por lo que los colaboradores no han interiorizado dichos planteamientos.

Con el ánimo de evidenciar la relación entre los procesos de Gestión Humana y el Direccionamiento Estratégico, se analizan los procesos que posibilitan la vinculación, contratación, desarrollo y afianzamiento del talento humano.

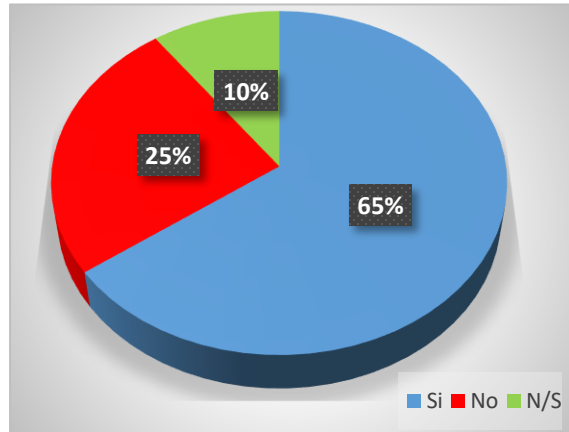
4.2.1 Procesos de vinculación

En este punto se analiza si se parte del manual de funciones (o el diseño de cargos) para proseguir con las actividades de reclutamiento, selección e inducción.

4.2.1.1 Manual o diseño de cargos

Como lo indica la gráfica 3, 65% de las personas afirma que la organización cuenta con manual de cargos, mientras que 35% manifiesta que no, que estos apenas los están realizando, porque las funciones que desempeñan fueron explicadas verbalmente y no se ha hecho entrega de un manual donde especifique sus tareas y responsabilidades de trabajo.

Gráfico 3. Manual de cargos



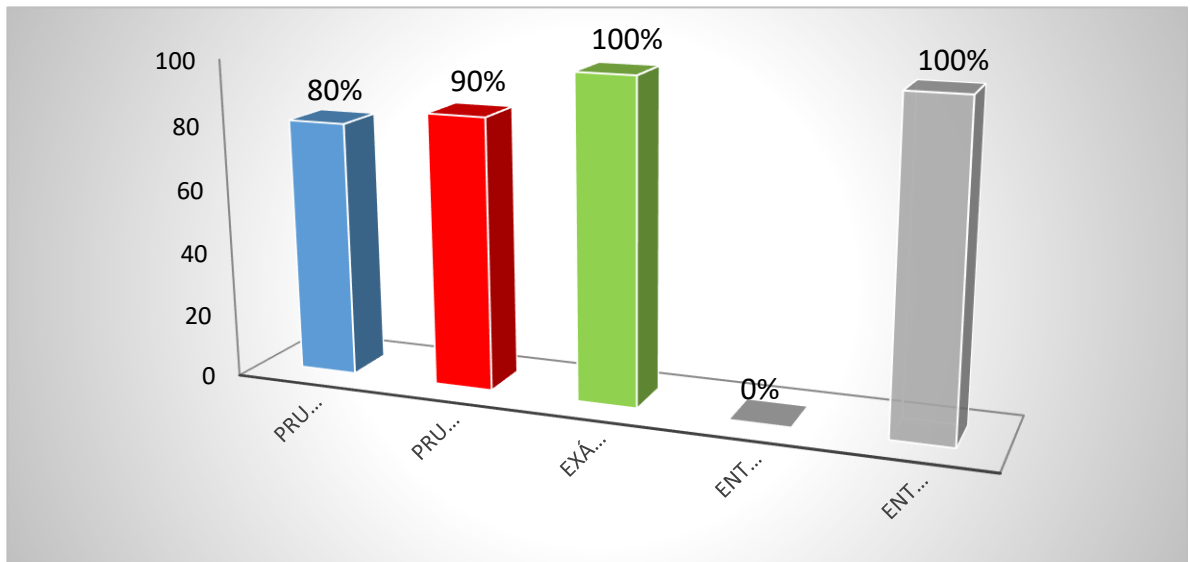
Si se pretende tener una relación entre el Direccionamiento Estratégico de la organización y el Área de Gestión Humana, lo primero que la organización debe estructurar como hoja de ruta para toda persona que llegue a laborar, es la estructura del cargo, también denominado manual de funciones, documento que requiere ser utilizando como herramienta básica de bienvenida, dado que es allí donde se encuentra la primera posibilidad de motivación, no sólo por la explicación de la importancia del cargo y sitio que se ocupa, sino por la claridad en las funciones y en la dirección en la que se encamina la evaluación.

4.2.1.2 Reclutamiento y selección

En cuanto a la forma que se llevan a cabo los procesos, el reclutamiento de personal se hace por medio de instituciones educativas, prensa, personas que han trabajado con anterioridad en la empresa, por recomendación de empleados de amigos o familiares, también por mérito de desempeño.

Según la gráfica 4, durante el proceso de selección, 80% de las personas presentó pruebas de aptitud, 90% presentó pruebas psicotécnicas, el 100% se realizó exámenes médicos y otro 100% presentó entrevista con el jefe inmediato.

Gráfico 4. Proceso de selección de personal



Se puede observar que el proceso no contempla entrevista con psicólogo proceso complementario a la prueba psicotécnica, lo cual posibilita el ingreso de personas con dificultades de orden psicológico, mental o emocional, que a simple vista no se perciben, pero que un experto puede identificar. Esta selección irregular puede vincular personas conflictivas, de carácter fuerte, impacientes que no respondan a las necesidades del cargo, propiciando dificultades en clima laboral.

Se esperaría que todas las personas pasaran por todos los procesos establecidos, para garantizar calidad; sin embargo, se aprecia que 20% de personas ingresó a laborar sin haber presentado pruebas de aptitud y otro 10% sin acceder a pruebas psicotécnicas.

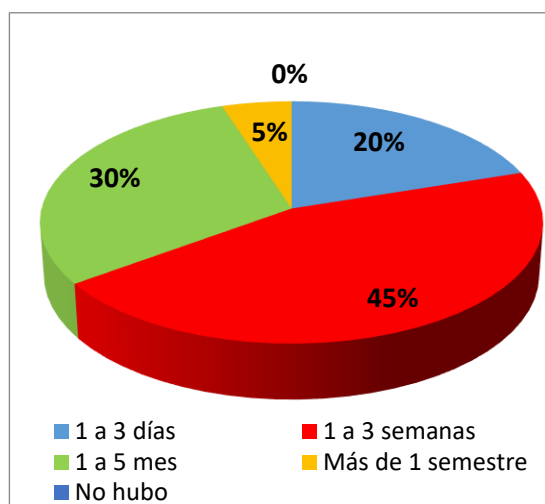
Sería pertinente contar con un Área o persona especializada para optimizar los procesos relacionados con la gestión del talento humano, buscando que los elegidos sean en realidad los mejores para cada cargo, evitando repetir la equivocación de elegir una persona que no sea apta para el cargo, causando pérdida de tiempo y recursos al tener que hacer re-procesos.

4.2.1.2 Inducción

Como lo muestra la gráfica 5, 45% de los encuestados afirma que la inducción dura de una a tres semanas, el 30% entre uno y cinco meses, el 20% de uno a tres días y el 5% más de un semestre.

Las personas encuestadas coinciden en que la duración del proceso de inducción depende del cargo a desempeñar. Hay diferencia entre cargos operativos, en donde las funciones se concentran en tareas de empaque o revisión de prendas, y cargos administrativo/directivos con mayor complejidad, en donde se requiere mayor tiempo. De igual manera, el cargo de operario de máquinas requiere más tiempo de inducción, el cual es brindado por personal del área donde se encuentre la máquina.

Gráfico 5. Tiempo de Inducción



Lo descrito permite evidenciar que la organización ha venido desarrollando el proceso de inducción de manera intuitiva, más por la necesidad del servicio que por reconocer el impacto de dicha acción.

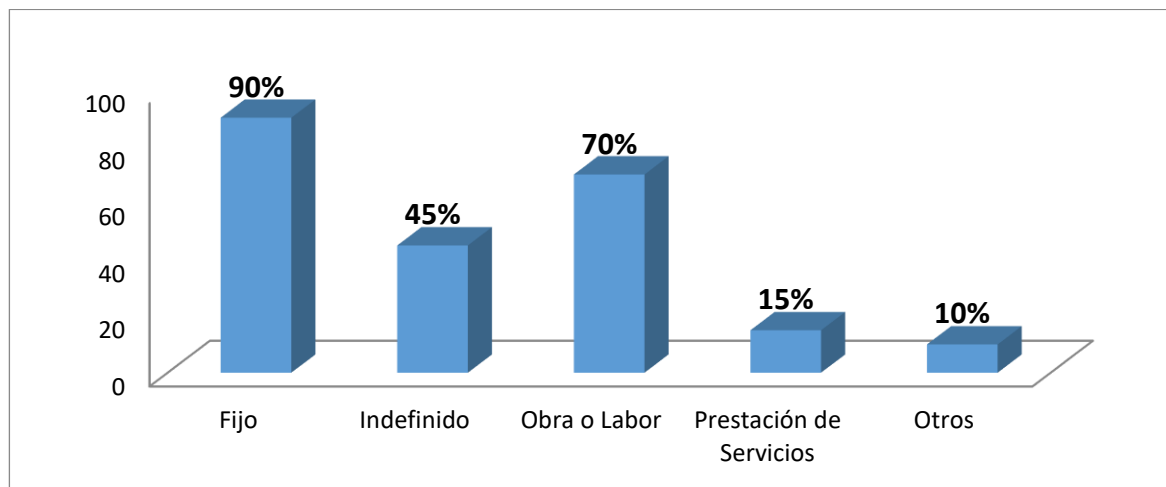
4.2.2 Procesos de contratación

En este punto se analiza la contratación y remuneración que se oferta a los empleados, por cuenta de la organización.

4.2.2.1 Contrato

Se realizó pregunta de múltiple respuesta, para conocer los tipos de contratos que predominan en la empresa; como lo muestra la gráfica 6, se utilizan diferentes tipos de contratos, entre los que se nombra el contrato fijo con un 90%, el contrato indefinido con un 45%, de obra o labor con un 70%, que se utiliza para las personas que se contratan por un tiempo específico para realizar una labor dentro de la empresa. Por prestación de servicios con un 15% y otros con un 10% que son los contratos de aprendizaje y renovación cada tres meses para nuevos contratos que pasan a indefinidos después del año.

Gráfico 6. Tipo de contrato



Como se observa en la gráfica los contratos más usuales son a término fijo, ya que al momento de contratar a una persona este se firma por un tiempo inferior a un año, debido a que en este tiempo se puede conocer el desempeño de la persona, y tomar la determinación de la renovación si es conveniente. También el contrato de

obra o labor, teniendo en cuenta la gran necesidad de contratación de personal por temporadas en las cuales hay más requerimientos de los clientes, donde se contrata mano de obra para un tiempo determinado hasta que termina la labor, en este caso la entrega de los pedidos a los clientes.

La remuneración del talento humano de la organización no está por encima del promedio del mercado laboral, puesto que se ofrece el salario mínimo legal vigente, con todas las prestaciones de ley y la cancelación rigurosa de las horas extras. Dependiendo del nivel del cargo, se tiene en cuenta el perfil del mismo y la experticia del candidato, para definir su remuneración, lo que permite evidenciar que la empresa no ha realizado un estudio salarial formal que le permita posicionarse como marca en la retención del talento humano.

4.2.3 Procesos de desarrollo

Se analiza el desarrollo del talento humano, a partir de los procesos de evaluación de desempeño, capacitación y motivación.

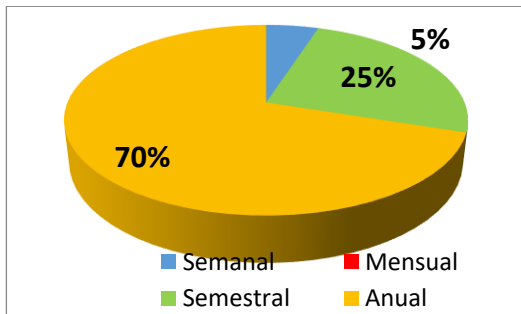
4.2.3.1 Evaluación

Según la gráfica 7, 70% del talento humano de la organización señala que la evaluación de desempeño se realiza anualmente, aunque para el 25% de los empleados se realiza semestral y para el 5% se realiza semanalmente.

El esquema de evaluación utilizado es un cuestionario donde se mide el comportamiento y desempeño de los colaboradores, a partir de las actividades desarrolladas; primero, se realiza una autoevaluación y después el jefe del área evalúa a cada persona según los conocimientos y habilidades que muestre en su puesto de trabajo. Cabe anotar que algunas personas no sabían a qué se refería el concepto de evaluación, recordando posteriormente que en algún momento se había mencionado dicha acción, pero no se relacionaban con evaluación de desempeño. Otras personas dijeron que sabían de las evaluaciones realizadas por sus jefes, pero no conocían retroalimentación alguna que indicara cómo fue dicho proceso o si debía mejorar en algún aspecto.

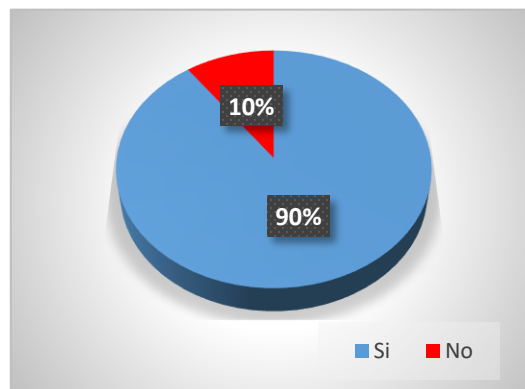
El área de confección evalúa por medio de la observación, midiendo tiempo, habilidades, conocimientos y resultados del trabajador frente a su labor, sin que se hayan establecido parámetros formales y unificados.

Gráfico 7. Evaluación de desempeño



Según los resultados obtenidos, no es claro el propósito de la evaluación de desempeño. Es importante que los empleados tengan mayor conocimiento de este mecanismo, como la posibilidad de conocer información para identificar nivel esperado de competencia, aspectos requeridos de capacitación, y nivel de ejecución real de desempeño de los colaboradores, al tiempo que se crea conciencia y compromiso de los empleados frente a sus labores.

Gráfico 8. Capacitación para los colaboradores



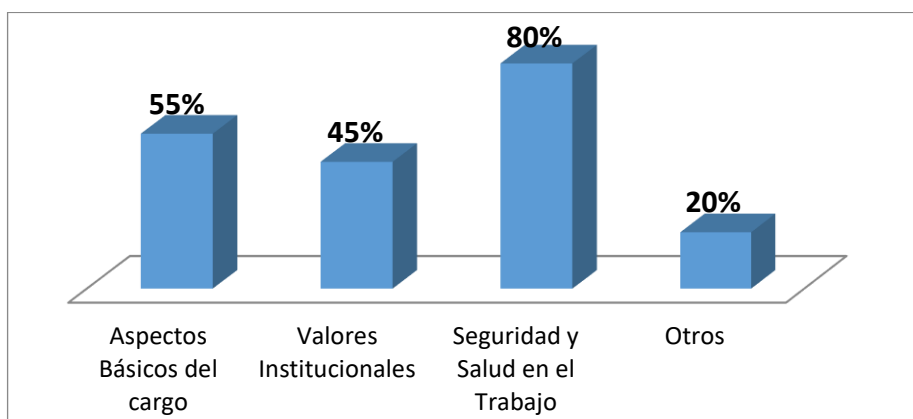
4.2.3.2 Capacitación

90% del personal encuestado indica que la organización ofrece capacitación a los colaboradores, buscando mejorar sus conocimientos, socializar temas importantes como la convivencia, bienestar, calidad en el trabajo y fortalecer destrezas en las actividades a desempeñar (Gráfica 8). En algunas áreas se organizan actividades por grupos en jornadas pactadas entre recursos humanos y jefes. Por el contrario,

10% no ha sido invitado a programas de capacitación, debido a que desempeñan labores que no se pueden dejar de realizar; las personas comentan que su jornada implica la realización de diversas actividades y por consiguiente, mucho trabajo.

Aunque el resultado es altamente favorable, es preciso incorporar a todo el personal en los procesos de capacitación, dado que la misma se deriva de la evaluación realizada al cumplimiento de los objetivos estratégicos, al reforzamiento cultural, a la exigencia frente a salud y seguridad en el trabajo, entre otros temas, razón por la que el talento humano debe estar en continua capacitación.

Gráfico 9. Temas de capacitación

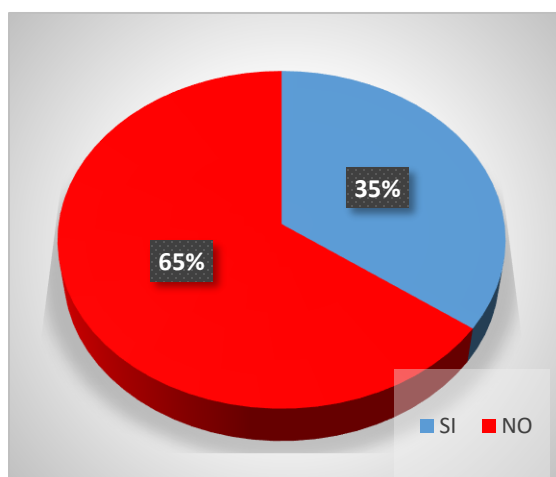


La formación y entrenamiento de los empleados es permanente, toda empresa debe optar por preservar y mejorar las capacidades y competencias de sus colaboradores, ya que es el proceso que garantiza seguimiento al desarrollo individual y profesional de las personas, al tiempo que se posibilita la competitividad organizacional.

Los temas que se abordan en las capacitaciones (Gráfica 9) están relacionados con aspectos básicos del cargo (55%), valores institucionales (45%), seguridad y salud en el trabajo (80%), siendo uno de los temas en el que más han tomado medidas para cumplir con normas de seguridad para el trabajo. Finalmente, se nombran temas de convivencia, respeto, compañerismo, comunicación, motivacionales, liderazgo, servicio al cliente y ventas (20%).

La organización requiere conocer que los temas abordados en las capacitaciones requieren estar en concordancia con las necesidades de la organización (para el caso de valores o cultura) o de los cargos ocupados por las personas en diferentes áreas, además de temas generales que permitan a cada colaborador realizar efectivamente sus actividades y desarrollarse personal y profesionalmente.

Gráfico 10. Retroalimentación e impacto de la capacitación



Como se observa en la gráfica 10, el 65% manifiesta que no se mide el impacto de las capacitaciones y tampoco se genera retroalimentación, por falta de personal en recursos humanos, puesto que la persona encargada tiene bajo su responsabilidad diversas actividades de orden operativo, que le impiden desempeñarse en gestionar el talento humano.

35% del personal manifiesta haber tenido retroalimentación por parte de algunos jefes de área al momento de hacer referencia sobre la capacitación, buscando que lo aprendido se pueda aplicar en las labores diarias. Sin embargo, se aprecia que dichas acciones son espontáneas y por decisión individual, ratificando la inexistencia de políticas formales en este sentido.

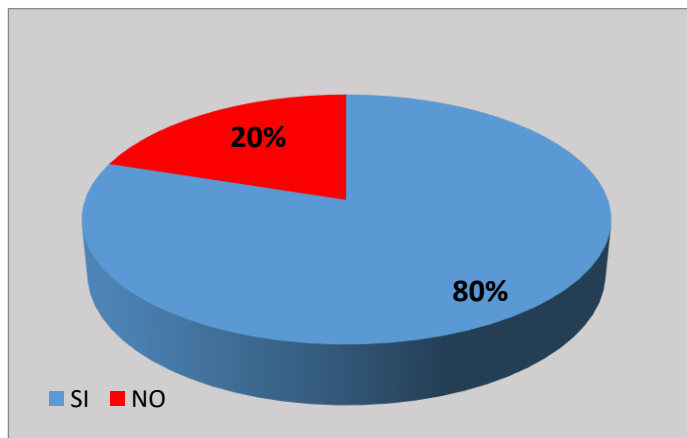
Es importante que la capacitación responda a un plan derivado de objetivos estratégicos y evaluaciones, donde no solamente se pueda corroborar asistencia sino que se pueda realizar seguimiento del aprendizaje, modificación de actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, para beneficio de la organización y cada una de las personas involucradas en el proceso.

4.2.3.3 Rotación de personal

Como se mencionaba anteriormente la ausencia de entrevista con psicólogo, puede conllevar a que no se contrate la persona adecuada, ya que en el momento de la selección no se detectan algunos tipos de cualidades o comportamientos que no concuerdan con el cargo; por consiguiente, se debe buscar otra persona que cumpla con el perfil, lo que lleva a que se presente elevada rotación de personal (80%) tal como lo muestra la gráfica 11.

Teniendo en cuenta que la empresa se dedica a la elaboración de prendas de vestir, y que una variable común en el sector confección depende de la producción, encuentran temporadas donde se requiere contar con mayor número de personas para cumplir con los pedidos estipulados por los clientes y agilizar entregas, generándose contrataciones imprevistas y de corto tiempo.

Gráfico 11. Rotación de personal



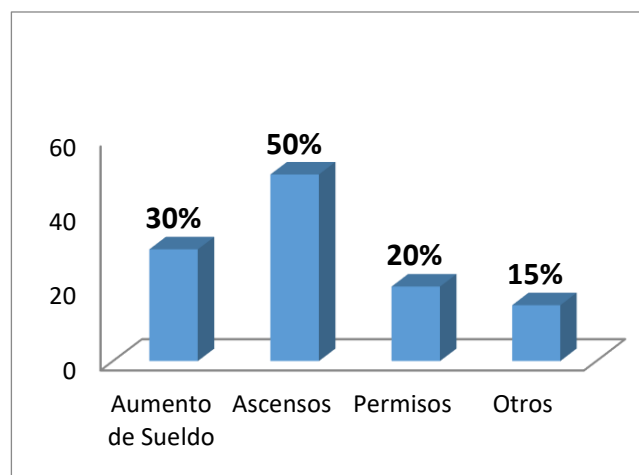
La variable descrita lleva a que, una vez superada la época de mayor movimiento, las personas se retiran o se les interrumpe el contrato, razón por la que los índices de rotación de personal aumentan notoriamente.

Junto a lo descrito, en las elevadas temporadas de producción, se encuentran largas y pesadas jornadas de trabajo donde se maneja personal temporal que es ubicado en labores diversas, generando cambios de cargo, lo que desubica a las

personas quienes prefieren no regresar porque no les gusta el trabajo o no tienen la competencia para el manejo de máquinas de confección.

El 20% de personas que niega la alta rotación de personal, se encuentra laborando en áreas donde no se requiere, ni han tenido, contratación intempestiva.

Gráfico 12. Motivación



4.2.3.4 Motivación

Como se interpreta en la gráfica 12, 30% del talento humano considera que se ha sentido motivado cuando ha recibido aumento de sueldo, cuando ha sido ascendido de cargo (50%), cuando ha obtenido permisos (20%), aunque se descuenta el tiempo que este fuera de la empresa o por el contrario puede pagar las horas llegando más temprano para que este no sea descontado en su pago. El 15% se motiva con bonificaciones, oportunidades y subsidio de estudio.

Otras personas se refieren a que tienen tan baja motivación que ninguno de estos aspectos llama su atención.

Es necesario identificar aquellos aspectos que realmente motivan al talento humano; para lograr posiciones más competitivas, es indispensable contar con un personal motivado y capacitado. La motivación laboral es un factor clave que se

bebe incorporar, ya que este se convierte en un reto que posibilita contar con una fuerza laboral que se vincule con la organización en la obtención de ventajas competitivas fuertes.

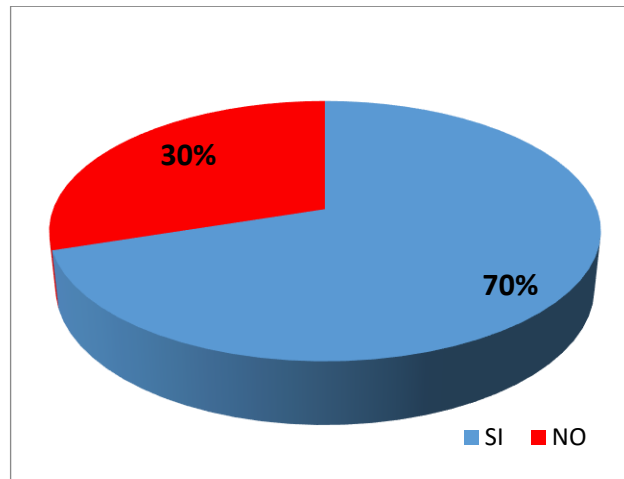
4.2.4 Procesos de afianzamiento organizacional

Al igual que los procesos de desarrollo, se analiza si la empresa cuenta con procesos de afianzamiento de bienestar, clima laboral, responsabilidad social y cultura organizacional, como aspectos fundamentales en los procesos de Gestión Humana, que contribuyen a la competitividad organizacional.

4.2.4.1 Bienestar

Este es un aspecto que también motiva a los empleados en su desempeño. En la gráfica 13 se observa que 70% de los empleados encuestados afirma que la organización cuenta con espacios extra laborales de bienestar como celebración de fechas especiales, cumpleaños, fiestas de fin de año, novena navideña, amigo secreto, algunas integraciones con un grupo de empleados, recreación para fortalecer clima, trabajo en equipo y vacaciones recreativas para los hijos de los empleados. Por su parte, el 30% del talento humano que afirma no conocer actividades extra laborales para la recreación, integración y trabajo en equipo por falta de tiempo, considera que este tipo de actividades no requieren prioridad.

Gráfico 13. Actividades extra laborales de bienestar.



Según las anteriores apreciaciones, se deben unificar espacios para las actividades extra laborales, de tal manera que permitan conocer, preservar y mejorar el clima laboral, teniendo presente vincular a dichos espacios a todos los colaboradores de la empresa, independientemente del cargo que desempeñen. De esta manera pueden manifestar mayor compromiso con la empresa, reconociendo que tiene en cuenta la calidad de vida de sus colaboradores, lo que lleva a que cada colaborador tenga más sentido de pertenencia hacia esta, haciendo su trabajo con mayor gusto y obteniendo mejores resultados de rendimiento.

4.2.4.2 Clima laboral

Se preguntó si consideran que existe un buen clima laboral al interior de la organización; 100% del personal afirma que hay un buen clima laboral, porque se labora en un ambiente tranquilo, agradable, donde no se encuentran mayores conflictos entre los empleados. La empresa trata de organizarse para que sus colaboradores se sientan a gusto en las labores desempeñadas, por lo que el ambiente laboral es bueno en todos los niveles, desde los jefes hasta los operarios. Entre compañeros trabajan en equipo y se colaboran cuando es necesario, las personas que laboran tienen una actitud de compañerismo y solidaridad constante, apreciándose amabilidad y disposición, por lo que es fácil relacionarse; trabajan bajo presión, pero hay compañerismo y consideran que cuentan con buenos jefes.

Al igual que los espacios extra laborales son importantes, también es propicio tener dentro de la empresa un ambiente de trabajo agradable donde sus empleados puedan realizar sus actividades diarias de una manera tranquila y amena, fuera de

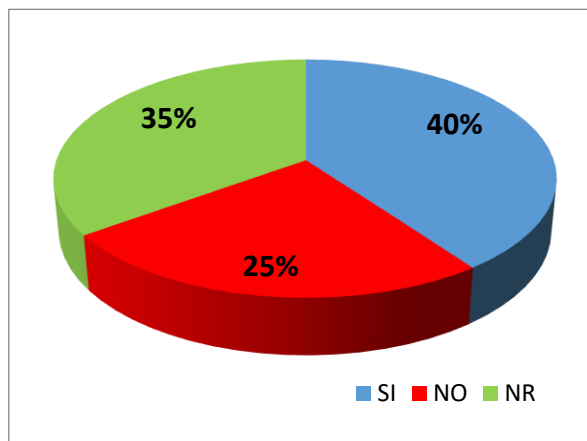
situaciones de conflictos y malestar, ya que este influye en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad.

4.2.4.3 Responsabilidad social empresarial – RSE

La RSE se ha convertido en un medio de reputación y estrategia empresarial, asimilándose a un requisito para competir en mercados internacionales. 40% de los colaboradores manifiesta que la organización incluye la RSE como factor relevante en su plan de acción (Gráfica 14), tanto desde el beneficio brindado al talento humano, como desde las acciones en favor del entorno y el ambiente.

Por política gerencial, la empresa brinda apoyo a los empleados que desean continuar sus estudios tecnológicos o profesionales, por lo que se ofrecen subsidios y préstamos. También, la empresa está en la búsqueda de herramientas que mitiguen el impacto de sus acciones en el entorno y que no genere molestias a la población circunvecina, ya que su ubicación es en una zona residencial.

Gráfico 14. Responsabilidad social empresarial



60% de colaboradores (uniendo opciones no y no sabe no responde) asegura que la RSE no se incluye como factor relevante dentro de las acciones emprendidas por la empresa, ya que no se ve reflejada en actividades desarrolladas. Nada relaciona a la empresa con el tema; las personas aseguran que quizá, la normatividad esté de forma escrita, pero ellas no han recibido orientación en ese sentido.

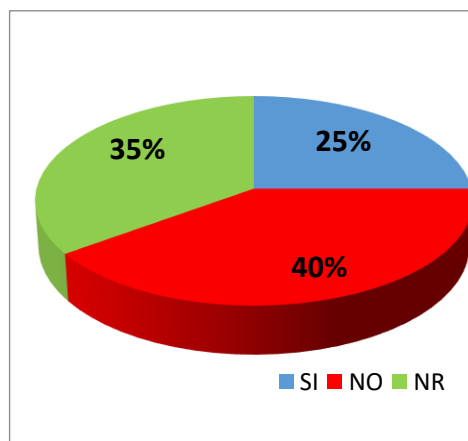
Hay personal capacitado para asumir lo relacionado con la Responsabilidad Social, pero la gerencia no ha visualizado el desempeño desde esta perspectiva, por lo que todos se dedican a trabajar por la productividad exclusivamente.

Este es un tema muy importante que requiere ser incorporado por la empresa, no solamente porque le permite ser más competitiva y sustentable, sino porque tiene que ver con el compromiso que la organización requiere adquirir por la humanidad. Por ello, esa decisión no es obligatoria sino voluntaria para mejorar y mitigar el impacto que la empresa pueda generar en el aspecto social, económico y ambiental, acciones que generen cambios, bienestar y cuidado para los empleados, comunidad y medio ambiente.

4.2.4.4 Cultura organizacional

La gráfica 15, permite ver que para 40% del personal la cultura organizacional no refuerza los objetivos de desarrollo sostenible- ODS, dentro y fuera de la empresa. Igual que con la RSE, el talento humano no tiene conocimiento en relación con el tema y tampoco han hablado de objetivos de desarrollo.

Gráfico 15. Cultura organizacional.



Por su parte, 25% afirma que a través de educación a empleados se habla sobre el tema, mientras que 35% asegura que estos temas no son familiares para ellos.

La Cultura se crea a partir de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que determinan la identidad de la organización, las cuales influyen en el comportamiento del talento humano, consolidando una diferencia en relación con la competencia.

Es evidente que para el 75% de los colaboradores (uniendo las opciones de no y no responde) no se enfatiza en temas de objetivos de desarrollo sostenible dentro de la cultura organizacional, al igual que no se establece normas hábitos y valores que generen impacto en el desarrollo del talento humano. Por lo que es inevitable enfocarse en el tema de capacitación constante, como uno de los elementos vertebrales para mantener modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización.

4.2.5 Actividades del área de Gestión Humana

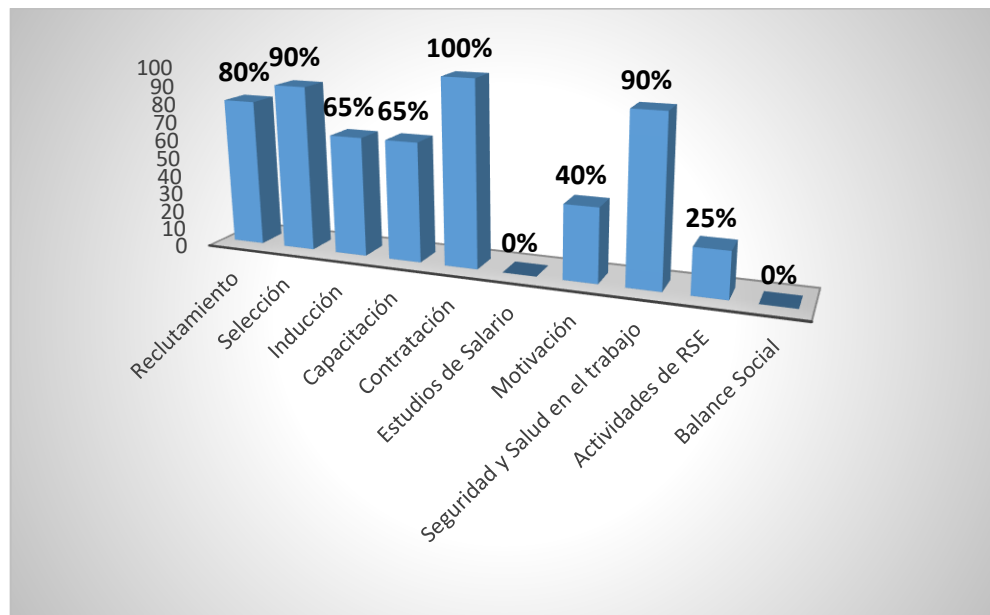
De acuerdo con la opinión de los colaboradores de la empresa, las actividades que realiza Gestión Humana (Gráfica 16), son contratación (100%), porque todas las persona han firmado un contrato de trabajo con la empresa; selección (90%), por medio de la cual se elige, mediante unos parámetros y condiciones a una persona para el cargo; seguridad y salud en el trabajo (90%), ya que se están implementado señales, ubicación y uso de extintores, brigadas de salud, grupos de primeros auxilios.

Frente al proceso de reclutamiento 80%del personal reconoce que, antes de haberlos seleccionado, se realizó reclutamiento de las personas más apropiadas para cubrir una vacante; inducción (65%), proceso orientado a los trabajadores de reciente ingreso para perfeccionar sus tareas; capacitación (65%), proceso esporádico que depende del tema a tratar para poder asistir; motivación (40%), ya que algunos empleados han tenido ascensos y bonificaciones; actividades de responsabilidad social empresarial (25%), el personal toma como RSE las donaciones y el apoyo a los empleados para estudiar; balance social y estudio de salarios (0%).

Es necesario indagar la razón que presenta diversidad de opiniones entre el talento humano de Textiles Acrilán, especialmente porque cada una de las actividades debiera tener el 100% de aceptación; a manera de reflexión, se plantean las

siguientes preguntas: ¿Cómo se ha estructurado la capacitación? ¿Por qué una tercera parte de la organización no ha sido llamada para ser capacitada? ¿Por qué no se asocia el área de Gestión Humana con aspectos de motivación? ¿Qué ha dejado de realizar la empresa para que ninguna de las personas que hizo parte del estudio relacione el área de Gestión Humana con salarios, con RSE o con el balance social?

Gráfico 16. Actividades de Gestión Humana

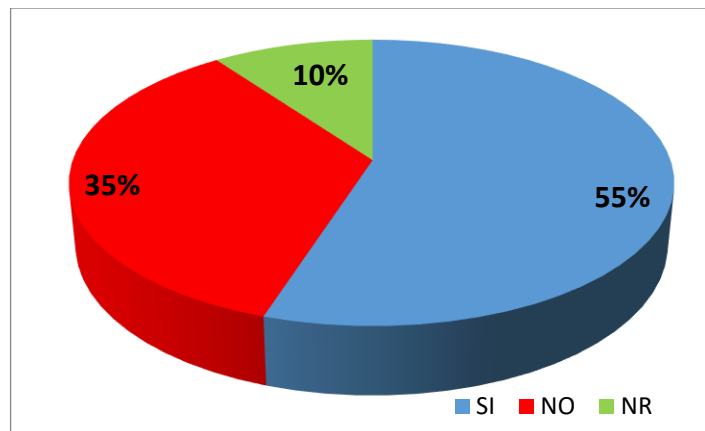


Es fundamental que todos los procesos de Gestión Humana se realicen, puesto que es la llamada a gestionar todos aquellos aspectos que puedan llegar a garantizar los objetivos fundamentales de atraer, retener y desarrollar el talento humano, para vincularlo física, mental y emocionalmente, posibilitando la adquisición de competencias para mejorar destrezas en su trabajo, y su aporte a la competitividad de la organización, ante un mercado que está en constante cambio.

A partir de lo descrito, 55% de los empleados encuestados considera que el área de Gestión Humana incide en la competitividad de la organización, porque de la buena selección, inducción y formación, depende el desempeño del personal que cumple con sus funciones (Gráfica 17). Por medio del área de Gestión Humana se contrata el talento humano requerido en todas las áreas, se le supervisa, se le reta, se le colabora en su desarrollo y se le actualiza para que su trabajo tenga el nivel

productivo que se requiere, ayudando a que la empresa logre los objetivos estratégicos establecidos.

Gráfico 17. Incidencia de la Gestión Humana en la competitividad organizacional



45% del talento humano (uniendo opciones no y no sabe) considera que el área de Gestión Humana (tal como se encuentra concebida en 2017) no incide en la competitividad de la empresa, porque no es área o departamento y porque las labores realizadas no tienen el nivel para desarrollar al personal; los procesos se manejan siempre igual, sin ningún cambio que ayude a fortalecer el área y de este modo sea considerada una de las más importantes.

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FACTOR RELEVANTE EN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Ya se ha enunciado que la Gestión Humana y sus procesos son fundamentales para toda organización que desee ser más competitiva; por lo tanto, se hace énfasis en la relación de estos términos que permiten reconocer su importancia. El direccionamiento estratégico nos indica la dirección o el rumbo que la organización quiera tomar, se establecen los objetivos, se plantean las estrategias y metas para alcanzar. Del buen direccionamiento estratégico depende que actividades de Gestión Humana, se lleven a cabo.

Este es el momento donde se deben establecer estrategias claras e importantes para el área de Gestión Humana, las cuales permitan tener procesos establecidos en relación directa con el direccionamiento empresarial, para el óptimo desempeño y bienestar del personal. Aquí radica la importancia de llevar a cabo una gestión que permita contar con personal competente para mejorar la productividad y obtener ventajas competitivas.

4.3.1 Incidencia de la Gestión Humana en el direccionamiento estratégico

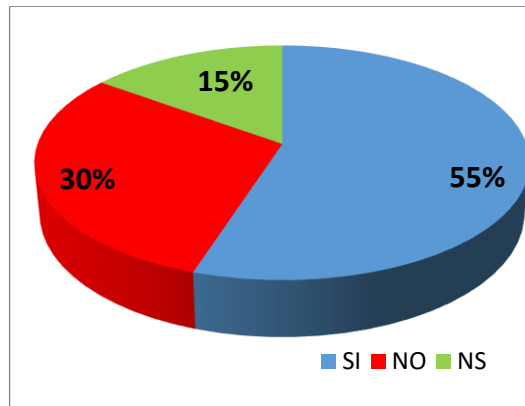
Se desea conocer sobre si Gestión Humana incide a la hora de la implementación de estrategias, objetivos de la empresa y si hay una alineación entre estos.

4.3.1.1 Estrategia y objetivos

Se indaga sobre si se tiene en cuenta a la Gestión Humana en la implementación de estrategias y objetivos de la empresa teniendo como respuesta que 55% de los encuestados considera que el área de Gestión Humana está muy involucrada en todos los procesos (Gráfica 18), ayudando a vincular a las personas con los requerimientos de cada área y abriendo un canal de comunicación donde todos los trabajadores pueden expresarse libremente.

Por otra parte, 45% de colaboradores (uniendo opciones no y no sabe) afirma que Gestión Humana no se vincula con los procesos estratégicos, debido a que no hay comunicación asertiva entre las dependencias y las personas de Gestión Humana, especialmente porque ellas no participan en la toma de decisiones; objetivos, propósitos y metas no tienen relación con recursos humanos.

Gráfico 18. Gestión humana en la implementación de estrategias y objetivos

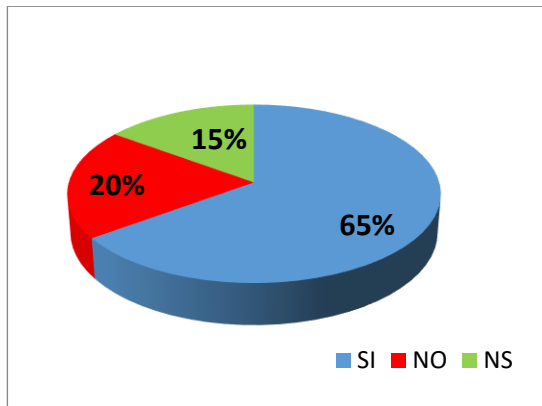


Puede apreciarse que el talento humano tiene una opinión dispersa frente a la función del área Gestión Humana en el proceso competitivo de la empresa, situación que indica la necesidad urgente de establecer la vinculación del área o de las personas que la componen con los procesos estratégicos de la organización y por supuesto que para lograrlos, debe formular metas y estrategias que permitan cumplir con los objetivos propuestos. Es parte del direccionamiento estratégico, que toda organización debe realizar ya que de estos dependen del plan de acción que conduce hacia donde se quiere llegar.

4.3.1.2 Alineación de la estrategia de Gestión Humana con la estrategia general de la empresa

Como lo indica la gráfica 19, 65% de los colaboradores plantea que la estrategia de Gestión Humana está alineada con la estrategia general de la empresa, ya que se busca personal idóneo y calificado para la ejecución de las diferentes actividades que requiere la empresa y así, dar cumplimiento con el objetivo estratégico, con una buena inducción y evaluación de personal para que el rendimiento esté acorde con la obtención de calidad del producto.

Gráfico 19. Alineación estrategia de Gestión Humana y estrategia general



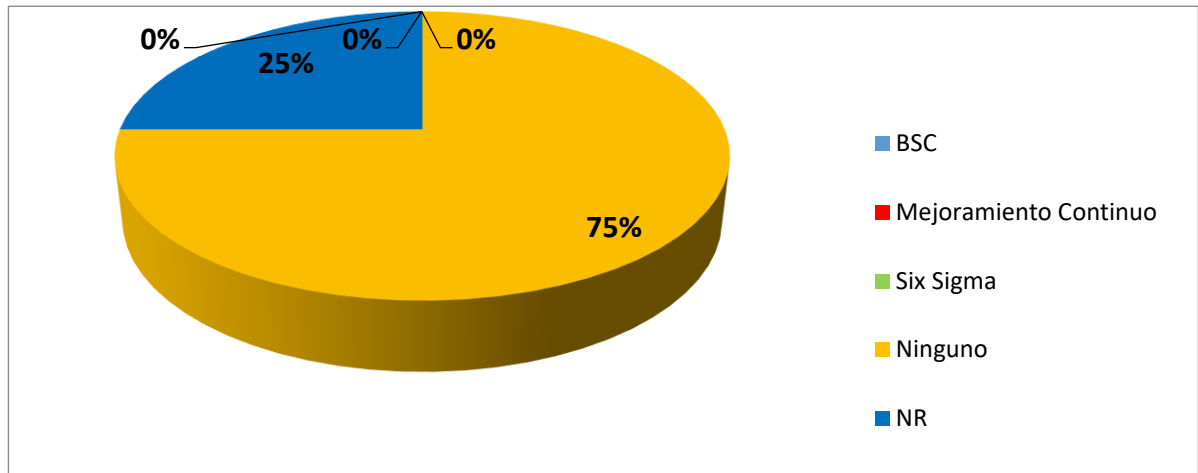
El 35% (uniendo opciones no y no sabe) asegura que no están alineadas estas estrategias, porque lo que importa es vender y así mismo, producir. No hay una planeación que permita pensar en estrategias como tal, por lo que ponen a correr al personal y todo debe hacerse de inmediato, sin tener en cuenta sus necesidades. La administración hace lo que la gerencia indica y Gestión Humana responde a las necesidades inmediatas y no programadas, porque la gerencia así lo pide.

El que un tercio del personal vinculado con la empresa considere que desde talento humano no se están haciendo las cosas como deben ser, porque no hay claridad en relación el papel que dicha dependencia debiera desempeñar, es un llamado de atención a las directivas, especialmente porque el talento humano está dispuesto a vincularse con metas programadas y aportar a la competitividad organizacional.

4.3.2 Herramientas de competitividad

Para el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes con los productos que adquieren, es de gran importancia para toda organización, la aplicación y desarrollo de herramientas que permitan apoyar la toma de decisiones y tener un impacto positivo en la productividad y la competitividad de la misma.

Gráfico 20. Herramientas de sistemas de gestión

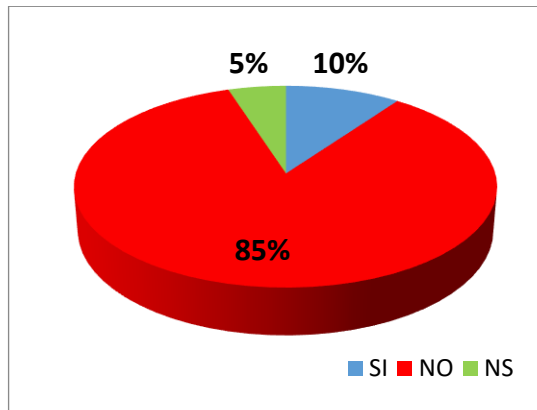


4.3.2.1 Herramientas y políticas de gestión de calidad

Como lo muestra la gráfica 20, de las principales herramientas que debiera estar implementando la empresa para abordar el aspecto competitivo (Balanced Score card-BSC o cuadro de mando integral, Mejoramiento Continuo y Six Sigma), parece que ninguna de estas se implementa, según 75% del talento humano, y 25% desconoce el tema. La productividad se controla con reportes manuales, por indicadores, metas de gestión y seguimiento por departamento.

Como lo indica la gráfica 21, 85% de los encuestados afirma que no hay políticas de gestión de calidad, dentro de la empresa, especialmente porque para el año 2017 no existe ninguna certificación; está en proceso la implementación, organización y normalización. 10% de los colaboradores ve políticas en cuanto a calidad, con procesos acordes a cada producto y 5% no responde a la pregunta.

Gráfico 21. Políticas de gestión de calidad.



Resulta alarmante el que las personas encargadas de la productividad de la organización, no cuenten con procesos planeados, ni estructurados y que tampoco se evalúan, lo que lleva a no poder controlar ni mejorar los procesos. La política de gestión de calidad es una declaración documentada del compromiso de la dirección para establecer objetivos de calidad, que conduzcan a la mejora continua y que lleven al compromiso de aportar los recursos necesarios y difundir la Política y los objetivos de calidad a todos los miembros de la empresa y de formarlos para que se trabaje en la consecución de dichos objetivos y bajo los criterios establecidos.

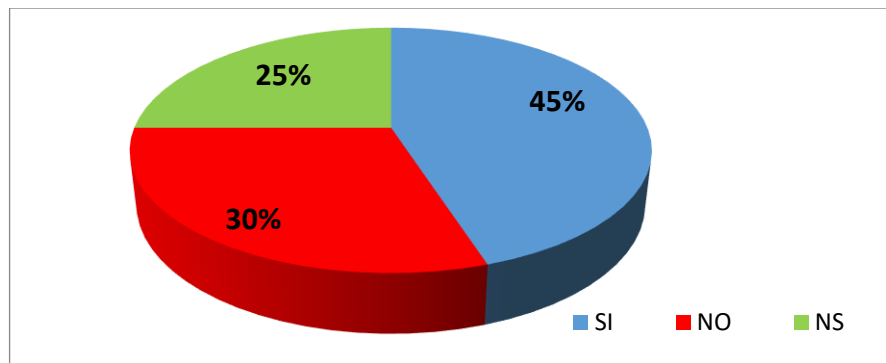
Es por ello que se considera indispensable ilustrar al talento humano en relación con las políticas y herramientas establecidas por la empresa como sistema de gestión, porque los reportes, indicadores y metas hablan de un trabajo planificado que genera competitividad. Si a lo anterior se adiciona la vinculación del área de Gestión Humana en el seguimiento del cumplimiento de metas, se tendrá una organización orientada a la toma acertada de decisiones y al proceso competitivo.

4.3.2.2 Sistemas de información gerencial-SIG

Para el 45% de los encuestados la organización cuenta con sistemas de información gerencial (Grafica 22), tomando como referencia el programa Novasoft empresarial que maneja Textiles Acrilán como herramienta para registrar, controlar, analizar, interpretar y gestionar de manera óptima las operaciones financieras. El sistema permite tanto a la gerencia como al área financiera, administrar el flujo de caja, ser más efectivo en los recaudos, automatizar los pagos a proveedores y conciliar los

bancos. El 30% dice que no cuentan con SIG, sino que se realizan informes financieros, realizados como medio informal administrativo, para obtener los datos que se requieren. 25% del personal no responden ya que no tiene claridad frente al tema.

Gráfico 22. Sistemas de información

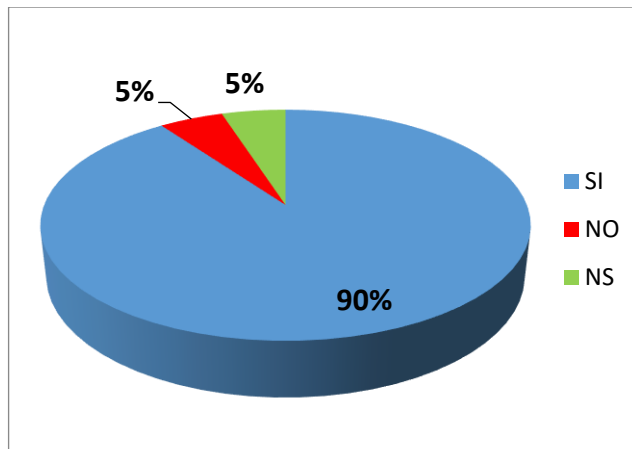


Puede apreciarse que la organización presenta debilidad frente al conocimiento de sus colaboradores en relación con la presencia y uso de sistemas de información gerencial, los cuales permiten a los gerentes y administradores obtener datos y transformarlos en información útil y valiosa para la toma de decisiones, procurando que la misma se convierta en una ayuda para mejorar la productividad y el rendimiento de la organización, llevándola a ser competitiva en un mercado que cada vez es más exigente.

4.3.2.3 Metas de productividad

Como se observa en la gráfica 23, el 90% de la organización establece metas de productividad, entre las que se mencionan cumplimiento de prendas mensuales proyectadas, calidad, servicio, rendimiento, cumplimiento de entregas, realizar 500.000 prendas mensuales, crecer un 5% en relación con el año 2016, aumentar el número de referencias, aumentar el número de unidades cortadas, kilos producidos, unidades de venta facturadas y unidades despachadas. Para el 5% no hay metas de productividad y otro 5% no sabe, no responde. El 10% del personal no conoce las metas de productividad con las que cuenta la empresa.

Gráfico 23. Metas de productividad



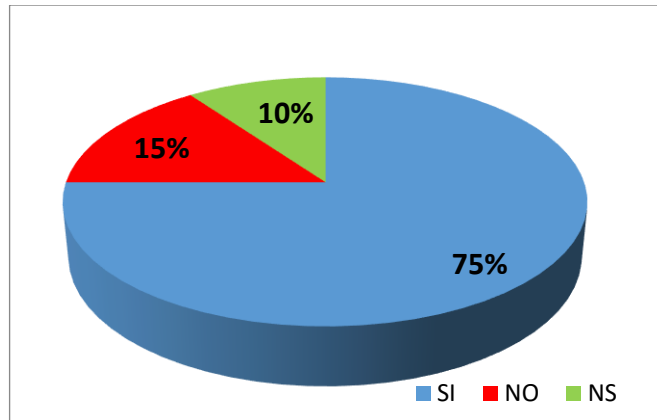
Al igual que los otros aspectos mencionados las metas son fundamentales para establecer que se quiere lograr, como se va a lograr y en cuanto tiempo se lograra, por ello se debe implementar metas de productividad para conocer, si se está o no cumpliendo con los objetivos y propósitos establecidos. Estas nos indican que tanto se cumplió o no, en un tiempo determinado y con anterioridad se debe tener un plan donde especifique actividades, tareas o procedimientos para cumplir con la meta, además deben estar apoyadas de unos indicadores que nos permitan obtener resultados, en que tanto porcentaje se está cumpliendo con las metas.

4.3.2.4 Indicadores de productividad

Se pretende conocer la opinión de los empleados, según la gráfica 24, el 75% afirman que la organización posee indicadores de productividad, para medir la gestión productiva, ayudan a determinar lo que es importante para el área. Cuentan con gráficos y seguimiento con los que se realizan informes de producción.

Para el 15% no hay indicadores de productividad manifiestan que están en proceso y el 10% no sabe no responde. Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un proceso establecido donde los indicadores conlleven a un seguimiento para mejorar los procesos, tomar acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo.

Gráfico 24. Indicadores de productividad

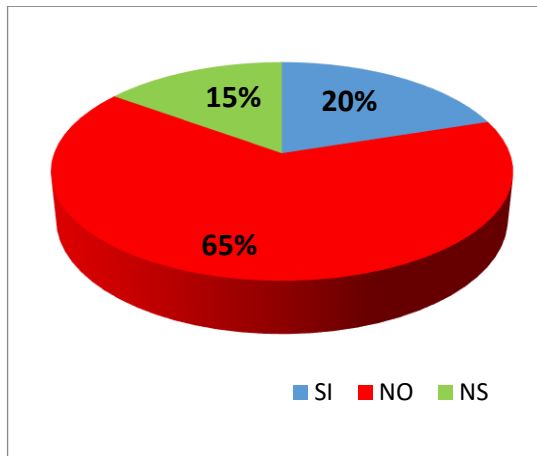


Así como se mencionó anteriormente, no solo se deben establecer metas de productividad sino, también, indicadores que permitan cuantificar la productividad y eficiencia de los procesos productivos, ya que no se puede mejorar, ni controlar lo que no se mide; solo lo que se mide se gestiona y se controla. Mediante los porcentajes de los indicadores se puede conocer e identificar la eficiencia, eficacia de los procesos.

4.3.2.5 Control de Gestión Humana sobre metas e indicadores de productividad

Para conocer la importancia o control de la Gestión Humana sobre metas e indicadores como se muestra en la gráfica 25, se pudo observar que para el 65% el área de Gestión Humana no ejerce ningún control sobre metas e indicadores, no incide en el área de producción ya que lo hace cada departamento. Para el 20% el área de Gestión Humana ejerce control, debido a que en todas las áreas está involucrado el personal; 15% no responde a la pregunta.

Gráfico 25. Control de Gestión Humana sobre metas e indicadores



Es pertinente que el Área de Gestión Humana pueda ejercer control sobre metas e indicadores de productividad, porque esta es la forma en que realiza seguimiento frente al desempeño del talento humano, perfeccionando sus estrategias de búsqueda y retención, de tal manera que ofrezca a la organización el talento humano adecuado para cumplir las labores y alcanzar las metas establecidas. ¿Qué tan idóneo es el talento humano que se contrata? depende de la gestión realizada por el área de Gestión Humana. Por ende es indispensable que Gestión Humana este alineada y al tanto de todas las áreas de la empresa, esta debe conocer los resultados de metas e indicadores no solo de la productividad sino de toda la organización y así mismo tomar medidas para el mejoramiento y cumplimiento de las metas por medio de resultados favorables que se obtiene de tales indicadores al gestionar y proporcionar la fuerza laboral necesaria.

4.4 EXPORTACIÓN UNA VENTAJA COMPETITIVA

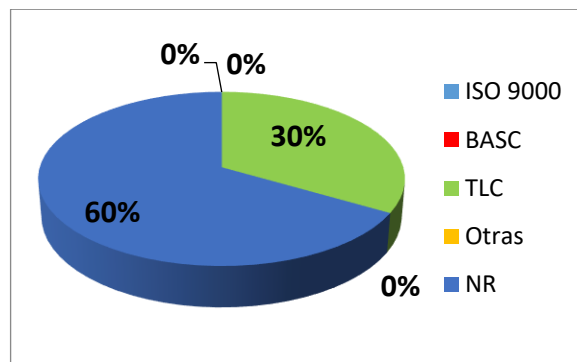
Debido a las condiciones del mercado cada vez más exigente, la empresa Textiles Acrilán ha ido constantemente creciendo y buscando alternativas de negocio que le permitan ser más competitiva, por lo que lleva en el proceso de exportación deprendas de vestir aproximadamente dos años, situación plenamente conocida por su talento humano.

La exportación es una estrategia competitiva que una organización puede asumir, como uno de los factores diferenciadores, para no depender exclusivamente del mercado y la economía local, lo que posibilita la diversificación del producto, la expansión del negocio a nivel global, además de incrementar clientes e ingresos.

4.4.1 Normas en proceso de exportación

60% de los empleados (gráfica 26) no sabe cuál es la norma utilizada en el proceso de exportación; el 30% de personas afirma que la norma utilizada es el Tratado de Libre Comercio con el país con el que se haya negociado. Estas normas y procedimientos son tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones y en condiciones transparentes y predecibles.

Gráfico 26. Normas en proceso de exportación

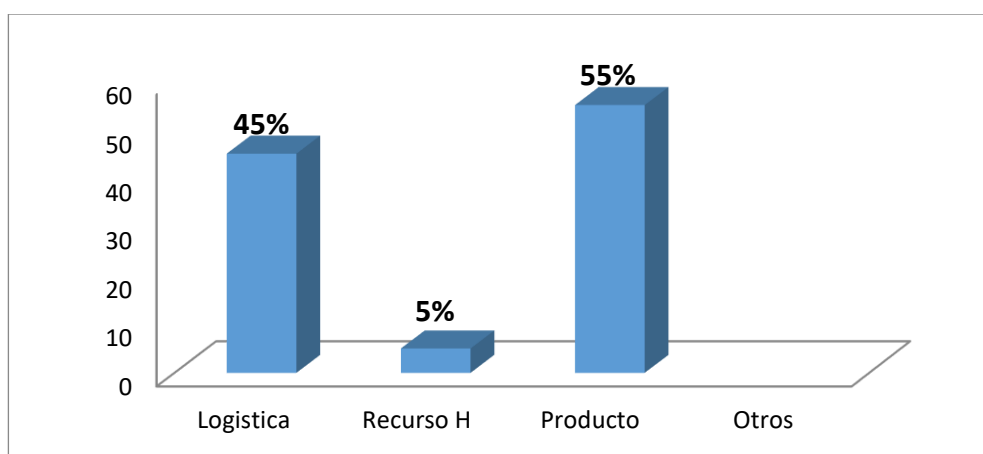


Para realizar un proceso de exportación se debe contar con una norma que permita cumplir con cada uno de los requisitos y especificaciones necesarias que requiera el producto para ser exportado. De esta manera se requiere que Gestión Humana pueda adecuar personal que dirija la norma y todo su proceso. Teniendo en cuenta las demandas de los diferentes mercados con exigencias y nuevas oportunidades, es en el cumplimiento de estos compromisos donde del área de Gestión Humana adquiere importancia estratégica. Es la encargada de potenciar al talento y la fuerza laboral como el elemento diferenciador frente a la competencia. De su adecuada gestión depende no sólo el desarrollo sostenible, la capacitación y la comunicación efectiva entre otros procesos, sino la creación de una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades que el libre comercio representa.

4.4.2 Principales recursos en proceso de exportación

Para todo proceso se cuenta con recursos necesarios para la buena ejecución. Como se presenta en la gráfica 27, con un 55% el principal recurso en el que se basa el proceso de exportación es el producto, ya que se entrega con calidad, de acuerdo con las especificaciones del cliente. Teniendo en cuenta que la logística es un factor importante para dar cumplimiento y agilidad en el proceso de exportación desde su origen hasta el país de destino a exportar, la logística, con 45%, es el segundo proceso. Para este proceso el talento humano no es muy relevante, asignándosele solo un 5%.

Gráfico 27. Principales recursos en el proceso de exportación



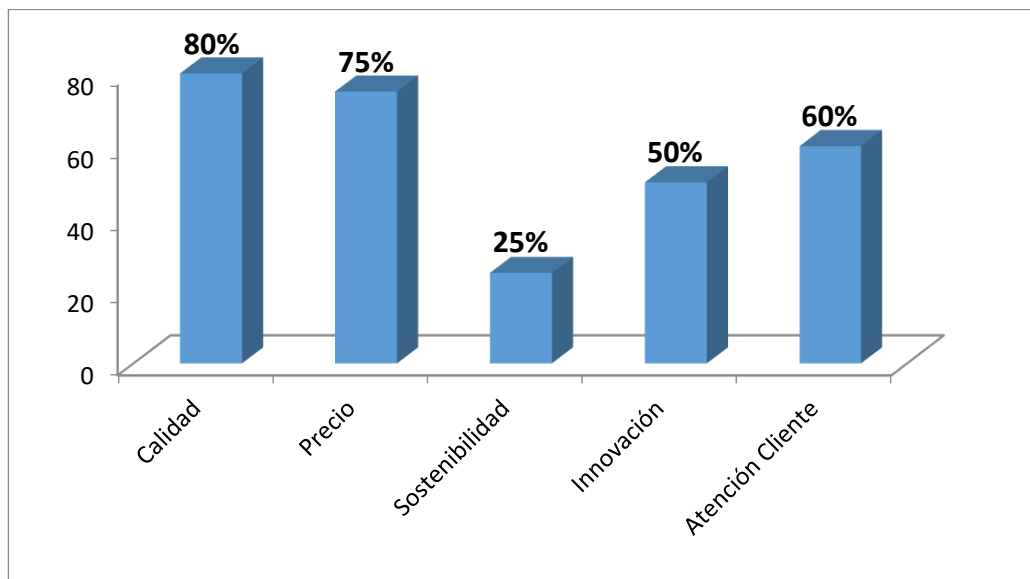
Es pertinente que, dentro de cualquier proceso, el talento humano sea considerado de elevada importancia, ya que las personas son las encargadas del buen funcionamiento de dicho proceso y este requiere de personal que cumpla con especificaciones para el desempeño adecuado como lo es, en este caso, la exportación.

4.4.3 Factores diferenciadores

Como se muestra en la gráfica 28, los principales factores diferenciadores de la organización frente a la competencia se denominan: calidad con un 80%; precio con el 75% y atención al cliente con un 60%, también otros factores como la innovación con un 50% y sostenibilidad con un 25%.

Es notable que se destaque la calidad, ya que la empresa Textiles Acrilán tiene como principio rector hacer entrega de sus productos cumpliendo con todas las especificaciones del producto. Sin embargo, el aspecto de sostenibilidad no ha sido tomado en la dimensión en que se está impulsando mundialmente, porque la empresa considera que, al cumplir las especificaciones del producto, está cumpliendo con los aspectos ambientales. Falta mayor énfasis y conocimiento en este aspecto.

Gráfico 28. Factores diferenciadores



Un factor diferenciador es una ventaja competitiva que hace que la empresa se diferencie de la competencia. Es una estrategia para brindar valor agregado a los productos que permitan mayor satisfacción y mejor experiencia para los clientes. Es buscar ese factor que por muy insignificante que parezca, para el cliente puede ser de gran valor.

Concluyendo el análisis empresarial, es indispensable resaltar que se plantea como evidencia que el Área de Gestión Humana (todavía denominada Recursos Humanos) no es importante para las diversas Áreas de la organización o los diferentes procesos, ya que no trabaja de la mano para la consecución de objetivos, resultados y medidas o decisiones que se tomen, ni en general ni por dependencias.

Desde que Recursos Humanos depende de la Dirección Administrativa, sus funciones han estado orientadas exclusivamente a la operatividad, especialmente porque se cuenta con un cargo de asistente, cuando lo que se requiere es un cargo que gestione las posibilidades de cada dependencia.

5 PROPUESTA PARA ESTRUCTURAR EL AREA DE GESTION HUMANA EN TEXTILES ACRILAN

Después de haber conocido la situación en la que se encuentra actualmente la empresa Textiles Acrilán y analizar cada uno de los procesos y actividades que se llevan a cabo en Gestión Humana frente al direccionamiento y por ende su competitividad, se llega así a desarrollar una propuesta teniendo en cuenta cada uno de los procesos de Gestión Humana que se deben implementar, de esta manera proponer el cambio y mejoramiento de los mismos, con las mejores prácticas, para el mejor desempeño y mejores resultados que conlleven a una buena dirección de la empresa por medio de acciones congruentes e interrelacionadas, que permitan el logro de objetivo organizacionales y ventajas competitivas para permanecer en el mercado.

La propuesta se basa en la estructuración formal del Área de Gestión Humana, como primer paso a la conformación del área con sus respectivos cargos y perfiles del cargo correspondientes, que le permita al Área de Gestión Humana vincularse y alinearse a las diferentes áreas funcionales de la organización como apoyo y seguimiento a la productividad y competitividad organizacional.

5.1 ESTRUCTURACIÓN FORMAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Es indispensable que la empresa tenga establecida un área para todos los procesos del talento humano, de tal manera que se compagine de una forma coordinada y acorde con el direccionamiento estratégico. Se evidencia en la empresa que el área de recursos humanos es la que menos participa en las decisiones coyunturales de la organización. Aunque el personal reconoce la importancia de la Gestión Humana, en la empresa no se tiene una estructura formal, ni personal que se encargue de cubrir estos cargos.

Es primordial que los directivos posibiliten la apertura, con plenas funciones de gestión, al Área de Gestión Humana, para empezar a desarrollar los procesos que se requieren, con un enfoque global y sistémico que permita vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

De esta forma se imprime verdadera importancia a las funciones del Área de Gestión Humana y el personal de la organización empieza a tener claridad frente a la definición de cada proceso, al personal responsable, a las actividades que requieren mayor dinámica y a la forma en que serán capacitados y evaluados.

Una vez establecida el Área de Gestión Humana en Textiles Acrilán, se hará indispensable contar con mayor número de personas con funciones precisas, orientadas a elevar la competitividad de los diferentes equipos de talento humano conformados en las demás áreas. Adicionalmente, es requisito establecido por norma gubernamental, que existan de forma paralela las áreas de Gestión Humana y Salud y Seguridad para el Trabajo; de esta manera tienen mayor cubrimiento en la organización y complementan su actuación.

Para dar inicio al proceso de ajuste requerido con el Área de Gestión Humana, se hace necesario empezar con su estructuración, la cual se inicia con el diseño de cargos; de esta manera se plantean los perfiles, teniendo en cuenta los objetivos y estrategia de la empresa, determinando habilidades, competencias y requisitos requeridos para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos.

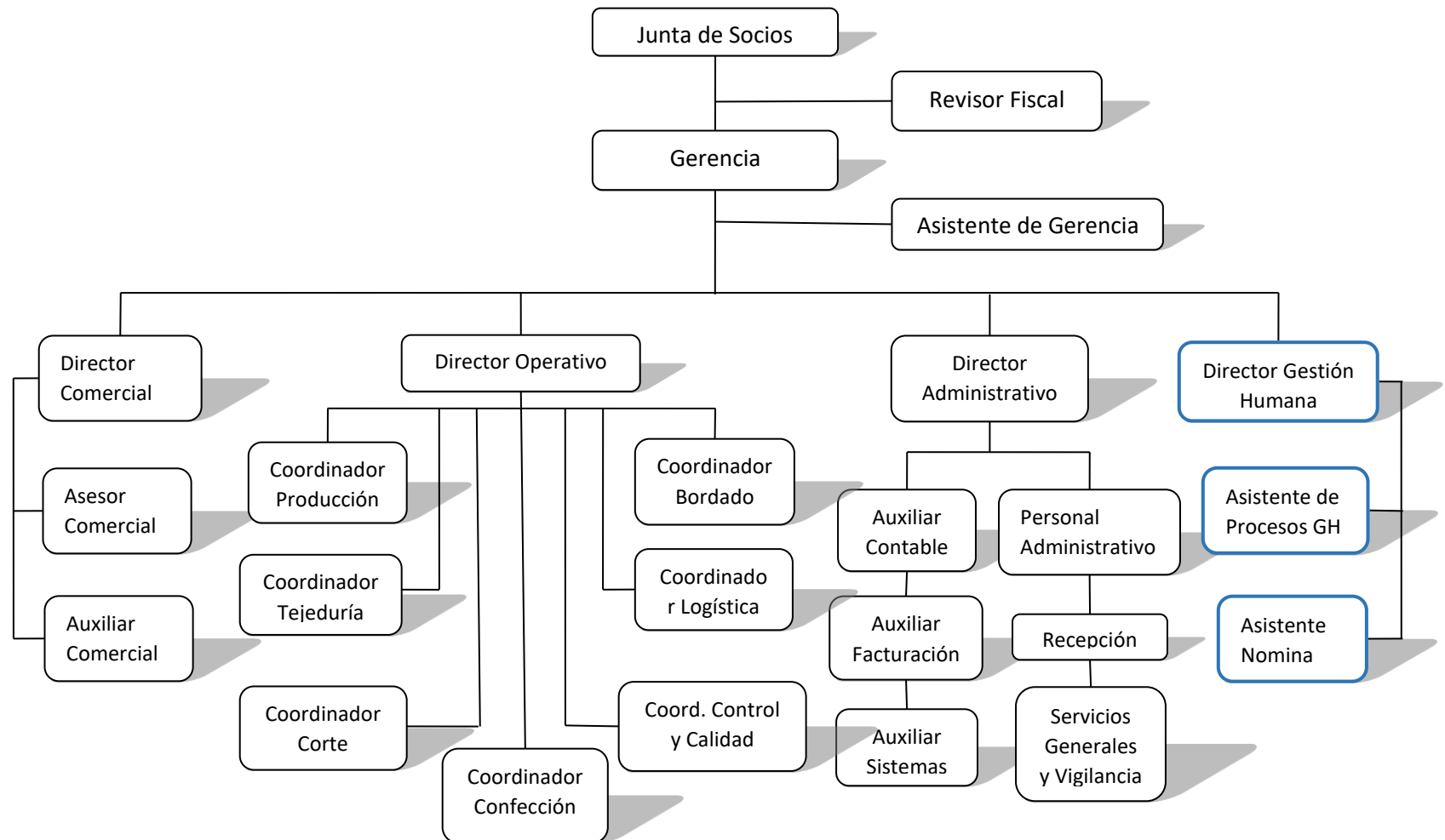
5.1.1 Organigrama

En el organigrama planteado se hace una modificación con respecto a la Gestión Humana ya que como se observa en el organigrama de la empresa (Figura 1), se denomina dentro del área administrativa, como asistente de recursos humanos y salud ocupacional. En este se propone que haya un director de Gestión Humana que vaya en la misma línea con el director administrativo, director de operaciones y director comercial, dándole el mismo grado de importancia que merece el área de Gestión Humana para la gestión de los procesos y constante comunicación y relación con los directivos.

Se presenta un organigrama mixto por la combinación de tipo de organigrama vertical y horizontal, debido al número de áreas, en la parte superior se encuentra la junta de socios, el revisor fiscal y la gerencia con su asistente. Después se encuentran los directivos, el director comercial: con su asesor y auxiliar comercial; el director de operaciones: con los respectivos coordinadores de producción, tejeduría, corte, confección, control y calidad coordinador de logística, y bordado; director administrativo: con los auxiliares contables, facturación, sistemas, personal administrativo, recepción, servicios generales y vigilancia. Además se incluye el director de Gestión Humana con su asistente de procesos y nómina.

La ubicación del área de Gestión Humana se ha venido transformando gracias a la importancia que se le ha dado, convirtiéndose en una parte fundamental de la estructura. Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, se presenta el organigrama organizacional donde se propone la estructura del área de Gestión Humana. (Figura 3)

Figura 2. Textiles Acrilán. Organigrama propuesto



Fuente: Propuesta, basada en organigrama Textiles Acrilán 2017

5.2 PERFIL DEL PERSONAL

Para empezar con la respectiva implementación de las actividades de reclutamiento y selección de personal es indispensable contar con un manual de cargos detallando de forma documental, definiendo el nombre del cargo, funciones, ubicación dentro de la estructura organizacional, dependencia, deberes y responsabilidades. De esta manera se propone el análisis y descripción de los cargos del área de Gestión Humana que se conforma con un director de gestión humana, dos personas como asistentes de procesos y asistente de nómina y seguridad social.

5.2.1 Perfil propuesto para el director de Gestión Humana

Persona que dirige todo el proceso de Gestión Humana que cumpla con las siguientes especificaciones.

Cuadro 5. Perfil del cargo para director de Gestión Humana

	FORMATO PERFIL DEL CARGO	
	AREA: GESTION HUMANA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO.		
Nombre de la empresa	Textiles Acrilán	
Cargo	Director de Gestión Humana	
Área	Gestión Humana	
Número de puestos	1	
Jefe inmediato	Gerente	
OBJETIVO DEL CARGO		

Cuadro 5. (continuación)

<p>Gestionar, planificar, dirigir y administrar el óptimo desarrollo de los procesos de vinculación, desarrollo, retención y plan carrera del talento humano, todo bajo el marco de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad, asegurando estabilidad en las relaciones laborales, correcta aplicación de métodos y técnicas para un buen desempeño laboral, cumplimiento de la disciplina y reglamentos internos, así como contribuir a fomentar una adecuada cultura organizacional y un relacionamiento con los diversos grupos de interés, con el propósito de elevar niveles de desempeño en búsqueda de la competitividad y el posicionamiento en mercados nacionales y extranjeros.</p>	
<p>PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>	
Funciones	Tareas
Administrar Políticas y manual de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar, documentar y proponer políticas de personal. • Elaborar y actualizar manual de cargos.
Coordinar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer a todas las áreas el personal necesario para el cumplimiento de sus actividades. • Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se requiere. • Realizar entrevistas • Administrar pruebas de selección • Supervisar contratación • Hacer planes de Inducción para los nuevos empleados.
Elaborar y administrar la evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer diseño, objetivos de evaluación de desempeño. • Realizar evaluación de desempeño. • Seguimiento y analizar de los resultados.
Elaborar y administrar el plan de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan anual de Capacitación • Diseñar estrategias para el desarrollo del personal • Ejecutar programas de Capacitación. • Seguimiento y evaluación a los planes de Capacitación
Administrar el sistema de Remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios. • Supervisar y aprobar pagos de nómina y seguridad social.

Cuadro5. (continuación)

Administrar el sistema de Bienestar laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores. • Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización. • Promover programas de motivación. • Promover e Impulsar cultura organizacional.
ANALISIS DE CARGO	
Estudios requeridos	Formación profesional en Administración de Empresas, Psicología, administración de recursos humanos o carreras afines
Formación y habilidades	Conocimiento del negocio de la empresa, capacidad de gestión y desarrollo del talento humano, manejo de los procesos de capacitación, desarrollo de competencias y relaciones laborales. Manejo de documentación referente al cargo, conocimientos del código sustantivo del trabajo y regulaciones legales en materia de seguridad y prevención social. Excelente relaciones interpersonales, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, orientación de servicio, claridad en comunicación verbal y escrita, autonomía e iniciativa, flexibilidad, responsabilidad, respeto de normas y confidencialidad.
Experiencia	Mínimo 2 Año de experiencia en manejo de personal.

5.2.2 Perfil propuesto para el asistente de procesos

Este cargo se crea por la necesidad que se presenta de una persona que colabore al directivo de Gestión Humana en las actividades del área.

Cuadro 6. Perfil del cargo para asistente de procesos

	FORMATO PERFIL DEL CARGO	
	AREA: GESTION HUMANA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO.		
Nombre de la empresa	Textiles Acrilán	
Cargo	Asistente de procesos	
Área	Gestión Humana	
Número de puestos	2	
Jefe inmediato	Director de Gestión Humana	
OBJETIVO DEL CARGO		
Ejecutar actividades de apoyo a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del personal, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano.		
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Funciones	Tareas	
Revisar y actualizar Políticas y manual de cargos.	<ul style="list-style-type: none">•Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.•Elaborar y actualizar manual de cargos.	
Asistir procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.	<ul style="list-style-type: none">•Citación de candidatos para entrevistas, pruebas de conocimiento y psicotécnicas,•Verificar las referencias de los candidatos preseleccionados, entregar documentación para formalizar la contratación.•Apoyar actividades de inducción de empleados•Elaboración de documentos de contratación.•Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio mediante archivo, actualización y seguimiento.•Elaboración de certificaciones laborales.	

Cuadro6. (continuación)

Participar en la evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> •Participa en la elaboración, organización y ejecución de la evaluación de desempeño. •Remitir, controlar y registrar formularios de evaluación de desempeño del personal. •Elaborar reportes de análisis de resultados.
Participar en el plan de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> •Participa en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades del plan de capacitación. •Seguimiento y evaluación a los planes de Capacitación •Ejecutar las actividades asignadas. •Elaborar informes y reportes de las actividades de Gestión Humana
Apoyo al sistema de Remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> •Aplicar instrumento para Clasificación y Valoración de Cargos.
Apoyo al sistema de Bienestar laboral.	<ul style="list-style-type: none"> •Participar en actividades extra laborales para el esparcimiento e integración de los colaboradores. •Participa en la elaboración de programas de motivación. •Atender al personal de la empresa y brindar información relacionados con el cargo.
ANALISIS DE CARGO	
Estudios requeridos	Formación Técnico o Tecnólogo en Administración de recursos humanos, estudiante mínimo de VI semestre de Administración de empresas, Psicología, o carreras afines.
Formación y habilidades	<p>Conocimiento en Operación de los procesos de Gestión Humana, manejo de documentación referente al cargo, conocimientos del código sustantivo del trabajo y regulaciones legales en materia de seguridad y prevención social.</p> <p>Habilidades para seguir instrucciones orales y escritas, producir informes sobre los procesos o trámites efectuados, atender en forma cortés a público en general. Se requiere trabajo en equipo, claridad en comunicación verbal y escrita, autonomía e iniciativa, flexibilidad, responsabilidad, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, redacción y ortografía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p>
Experiencia	Mínimo 1 Año de experiencia en manejo de personal.

5.2.3 Perfil propuesto para el asistente de nómina y seguridad social

Este cargo se crea como apoyo del área de Gestión Humana con lo correspondiente al pago de nómina y seguridad social.

Cuadro 7. Perfil del cargo para asistente de nómina y seguridad social

FORMATO PERFIL DEL CARGO	
AREA: GESTION HUMANA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO.	
Nombre de la empresa	Textiles Acrilán
Cargo	Asistente de nómina y seguridad social
Área	Gestión Humana
Número de puestos	1
Jefe inmediato	Director de Gestión Humana
OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar actividades de apoyo con respecto al pago de nómina y seguridad social del personal, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Funciones	Tareas
Liquidación de la nómina quincenal de los empleados, liquidación de empleados, liquidación de primas, vacaciones y todo lo concerniente a pagos de los empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y registrar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina. • Elaboración del pago de nómina, pagos de aportes parafiscales y seguridad social. • Liquidar y procesar en las fechas establecidas, las prestaciones sociales de los trabajadores: primas, cesantías, intereses de cesantías, vacaciones, pago por terminación de contrato y otras. • Organizar, tramitar y mantener el registro y control de pagos y descuentos hechos a los trabajadores: anticipos,

Cuadro 7. (continuación)

	<p>pagos parciales, descuentos, prestaciones sociales, subsidios y beneficios, velando por el oportuno recibo, entrega y notificación de los comprobantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar formatos de ARP, EPS etc. • Registrar, mantener actualizadas y dar trámite en las diferentes entidades que prestan servicios de seguridad social, toda la información necesaria para la correcta afiliación y óptima atención por parte de dichas entidades a los trabajadores. • Manejar y organizar el archivo de nómina y seguridad social. • Llevar el control y manejo de las incapacidades • Atender y brindar información a todos los empleados
ANALISIS DE CARGO	
Estudios requeridos	Formación Técnico Tecnólogo en Contabilidad, Gestión Humana o estudiante mínimo de VI semestre en Administración de empresas, Contaduría o carreras afines
Formación y habilidades	<p>Conocimiento para realizar la gestión de nómina y seguridad social.</p> <p>Conocimiento en contabilidad, sistemas, leyes y reglamentos aplicables para el pago de nómina.</p> <p>Habilidad para analizar documentos de nómina, comprender órdenes, documentos y otros asuntos del área. Mantener relaciones personales, expresarse claramente de forma verbal y escrita, tener iniciativa, realizar cálculos numéricos y organizar documentos.</p>
Experiencia	Mínimo 1 Año de experiencia en elaboración y análisis de nómina.

De esta manera se desea que la empresa Textiles Acrilán pueda incorporar en su organigrama y en su organización la dirección de Gestión Humana con sus cargos. Ya que debe de haber una completa interacción de Gestión Humana y todas las áreas de la empresa como apoyo importante para el manejo de las relaciones laborales. Además de que se enfatiza que haya una interacción de Gestión Humana con el direccionamiento estratégico de la empresa en el momento que los perfiles del cargo se diseñen teniendo en cuenta, que los objetivos del cargo estén vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener.

5.3 PLAN DE ACCION PARA EL AREA DE GESTION HUMANA

A partir de la estructuración, diseño y descripción de los cargos se plantea la posibilidad del Plan de Acción para el área de Gestión Humana como herramienta importante que se debe utilizar y tener en cuenta para la correcta implementación y ejecución. De este plan se derivan diferentes planes de acción, por cada uno de los procesos. Por cada proceso se denomina los objetivos, para su cumplimiento requieren de un programa específico, se describen las acciones inmediatas, los recursos y los responsables. (Cuadro 8)

El plan de acción se realizó teniendo en cuenta las necesidades que tiene la empresa en implementar todos los procesos de Gestión Humana y la estructuración, funciones y responsabilidades que se han estipulado anteriormente en los perfiles de cargo donde cada cargo tiene unas funciones directas a desempeñar y de participación específicas que, así mismo, se denominaron en el plan de acción.

Cuadro 8. Plan de Acción propuesto para el Área de Gestión Humana en Textiles Acrilán - 2017

PLAN DE ACCION PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA				
Proporcionar competitividad a la organización por medio de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral, mejorar el rendimiento del trabajo y ofrecer bienestar a los empleados.				
	QUE	COMO	CON QUE	QUIEN
OBJETIVOS	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE
Diseñar, describir y especificar el perfil del cargo.	1. Manual de cargos	1.1 Detallar de forma documental todas las funciones de cada uno de los cargos. 1.2 Descripción del cargo (tareas, métodos y Objetivos) 1.3 Especificaciones: Definir requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.	Humanos Tecnológico Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH
Atraer candidatos calificados y capaces de desarrollar las competencias necesarias de la empresa.	2. Técnicas de reclutamiento, selección y contratación de personal	2.1 Definir fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la empresa. 2.2 Definir técnicas o medios de reclutamiento. 2.3 Elaborar anuncio con los requerimientos del puesto (Teniendo en cuenta Perfil del cargo) 2.4 Realizar pruebas y entrevistas 2.5 Seleccionar el candidato adecuado. 2.6 Contratación y afiliaciones	Humanos Tecnológico Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH Asistente de Nomina

Cuadro 8. (Continuación)

	QUE	COMO	CON QUE	QUIEN
OBJETIVOS	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE
Brindar al trabajador una efectiva orientación general de la empresa y de las funciones a desempeñar.	3. Inducción de personal para su permanencia	3.1 Elaborar programa de Inducción. 3.2 Realizar Inducción general sobre la empresa. 3.3 Realizar Inducción detallada en el puesto de trabajo. 3.4 Entrega de manual de cargo(donde especifica funciones y responsabilidades)	Humanos Tecnológico Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH Jefe del área o personal con experiencia en el cargo
Detectar las fortalezas, aspectos a mejorar y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa.	4. Programa de Evaluación de Desempeño	4.1 Establecer objetivos de la evaluación de desempeño. 4.2 Elaborar formato de evaluación de desempeño. 4.3 Realizar evaluación de desempeño al personal. 4.4 Analizar resultados calificación y clasificación. 4.5 Tomar decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución. 4.6 Dar a empleados retroalimentación adecuada acerca de su desempeño.(permitiendo mejorar su desempeño) 4.7 Retroalimentación al programa de evaluación.	Humanos Tecnológico Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH
Proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.	5. Plan de Capacitación	5.1 Detectar necesidades de Capacitación. 5.2 Definir objetivos 5.3 Elaborar programa de Capacitación (Según necesidades de capacitación detectadas en la evaluación de desempeño y demás) 5.4 Implementar plan de capacitación. 5.5 Realizar evaluación y seguimiento al Plan de Capacitación.	Humanos Tecnológico Financieros Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH

Cuadro 8. (Continuación)

	QUE	COMO	CON QUE	QUIEN
OBJETIVOS	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE
Lograr que todos los trabajadores sean compensados justa y equitativamente, considerando las responsabilidades de cada puesto, el esfuerzo (intelectual, físico, mental) necesario para desempeñar las funciones por parte del empleado.	6. Administración de sueldos y salarios.	6.1 Elaborar formato para valoración de puestos de trabajo. 6.2 Evaluación y clasificación de los puestos (descripción y análisis de cargos) 6.3 Comparar el valor de cada puesto con su retribución total. 6.4 Encuesta salarial (externa) 6.5 Definir política salarial 6.6 Pago de Nómina y seguridad social.	Humanos Tecnológico Financieros Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH Asistente de Nomina
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del personal,(salud, educación y recreación) generando actitudes favorables, reflejadas en la productividad de la empresa.	7. Programa de Bienestar	7.1 Realizar diagnóstico (satisfacción laboral) 7.2 Elaborar programa de bienestar del talento humano 7.3 Implementar programa de bienestar para el talento humano de la organización. 7.4 Realizar evaluación y seguimiento mediante encuestas de satisfacción.	Humanos Tecnológico Financieros Materiales	Jefe de Gestión Humana Asistente de Procesos GH Asistente de Nomina
Colaborar en la estructuración y consolidación del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST	8. Programa de Seguridad y salud en el trabajo	8.1 Definición del equipo de trabajo 8.2 Elaborar diagnóstico situacional por cada dependencia de la organización 8.3 Diseñar programa de SST 8.4 Implementar y ejecutar Programa de SST. 8.5 Realizar evaluación y seguimiento.	Humanos Tecnológico Financieros Materiales	Jefe de Gestión Humana Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo

Es importante resaltar que el proceso de Gestión Humana está interrelacionado con cada sub proceso, ya que para su implementación cada uno repercute en el otro. Como se observa en el plan de acción para que se realice una buena selección de talento humano, uno de los primeros elementos que es preciso considerar es el diseño del manual de cargos para estipular las necesidades de personal que la empresa requiere según sus objetivos estratégicos.

En tercer lugar se encuentra la inducción de personal, donde se resalta que el personal debe tener información documentada sobre sus funciones y responsabilidades estipuladas en el manual de cargos. Para realizar el plan de capacitación se tiene en cuenta la evaluación de desempeño que busca conocer el desempeño del personal y por ende las necesidades de capacitación. Así mismo para la administración de sueldos y salarios es necesario contar con el manual de cargos para evaluar y clasificar los puestos. Dicho lo anterior se puede percibir la importancia que tiene el perfil del cargo ya que este es necesario para el desarrollo de otros programas. Por lo tanto cuando se encuentran estructurados estos perfiles, se puede implementar los siguientes programas de Gestión Humana.

El último objetivo está relacionado con el acompañamiento que realiza el Área de Gestión Humana en el diseño y consolidación del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual debe constituirse como una de las Áreas prioritarias de la organización

6 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el objetivo general de este estudio y dando cumplimiento a cada uno de los objetivos, según los resultados de la encuesta en la que se da a conocer la percepción del talento humano vinculado a la organización, se traducen en que al analizar los procesos de Gestión Humana de la empresa Textiles Acrilán se evidencia su poca relación con el direccionamiento estratégico y la competitividad de la empresa. Dado que al identificarlos procesos y describir las acciones emprendidas por Gestión Humana se demuestra su baja alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa, lo que no fortalece el desarrollo competitivo de la organización.

Entre los aspectos más relevantes de la investigación en relación con la baja alineación entre Gestión Humana y el direccionamiento estratégico, repercute en que, a pesar de que la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos, estos no son permeados por las actividades de Gestión Humana, ya que no se han definido políticas, objetivos y procesos congruentes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por consiguiente, la empresa no cuenta con un área de Gestión Humana, solo hay personal encargado de realizar las actividades de selección, contratación y nomina específicamente, lo que conlleva a no contar con personal encargado de los procesos de gestión para el buen desempeño del personal. A pesar de que el personal reconoce la importancia del talento humano, este no tiene prioridad para los directivos.

En el proceso de vinculación, muchos cargos no cuentan con perfiles que sirvan como guía de las funciones y responsabilidades del puesto, lo que no permite que el trabajador tenga una perspectiva clara para la ejecución de sus actividades. Es determinante tener estipulados los perfiles, ya que estos dan paso a la ejecución de otros procesos como el reclutamiento y selección de personal, la inducción, evaluación de desempeño y la administración de sueldos y salarios. Repercute en que estos procesos no se realicen correctamente, si los perfiles no se crean y no se actualizan constantemente.

La empresa no cuenta con un psicólogo que apoye los procesos de reclutamiento y selección de personal, ocasionando pérdida de tiempo y de recursos al hacer re-procesos. Esta persona no solo es importante para la adecuada selección de personal sino también por su conocimiento en el comportamiento del ser humano, para una adecuada gestión del personal. En la selección de personal se evidencia que no todo el personal que ingresa a laborar ha realizado pruebas de aptitud o psicotécnicas, lo que conlleva a que no haya un procedimiento a seguir, que sea un

requisito y que se deba cumplir. La rotación del personal es alta en el área de confección específicamente debido a que, una vez terminadas las temporadas altas de producción, se termina el contrato y la rotación de personal aumenta. La inducción se hace de manera intuitiva más que por reconocer el impacto que tenga dicho proceso en el personal nuevo. No tiene el propósito de brindar información necesaria y oportuna para el buen desempeño de las labores. La empresa no cuenta con un estudio salarial para la remuneración adecuada de sus colaboradores, por lo que este factor no puede tomarse como factor de retención y motivación para que el personal tenga una apropiada retribución.

En el proceso de desarrollo, la evaluación de desempeño no se está realizando de manera adecuada, ya que no se hace una planeación, seguimiento y retroalimentación, ni se obtienen resultados frente a posibles temas de capacitación, nivel de competencia y desempeño del personal; la capacitación se programa sin propósito específico. Las capacitaciones de los empleados no son constantes, no se orienta a toda la organización y no se desarrolla coyunturalmente, sin disponer de un plan de capacitación que analice las necesidades de cada dependencia. En consecuencia, no hay retroalimentación y tampoco se mide el impacto de la misma, por lo que la empresa no cuenta con personal de Gestión Humana que se encargue de gestionar este proceso. Tampoco se gestionan programas de motivación y bienestar en el trabajo, clima organizacional, responsabilidad social y cultura organizacional, como aspectos que contribuyen a la competitividad organizacional.

Por medio de esta investigación se comprueba, una vez más, la necesidad de implementación de los procesos de Gestión Humana en las PYME, las cuales, difícilmente cuentan con un área establecida y estructurada para el desarrollo de su personal, lo que repercute en la falta de alineación con los objetivos y metas organizacionales y falta de aprovechamiento de todo el potencial de los colaboradores de la organización como ventaja competitiva. Es necesario que, primordialmente, la Gerencia y Directivos de la empresa den mayor importancia al talento humano como factor relevante para el mejoramiento, productividad y competitividad de la empresa.

La realización de esta investigación ha sido de gran provecho, ya que con esta se ha fortalecido los temas en relación con todo el proceso de gestión de personal, conociendo más a fondo sobre cada uno y las implicaciones y relación que hay entre ellos para su apropiada implementación. También la importancia de la relación y alineación que debe de existir entre el área de Gestión Humana y el direccionamiento estratégico de la empresa como conductor para el logro de objetivos, mejorar el desempeño del personal traducido en ventajas competitivas.

7 RECOMENDACIONES

Aplicar la propuesta diseñada, la estructuración de la dirección de Gestión Humana con sus respectivos cargos y la descripción de estos perfiles.

Diseñar el perfil del cargo para todos los puestos que hacen parte de la empresa acorde con los objetivos estratégicos, para que estos cargos sean competitivos y consecuentes a las necesidades que se requieren.

Diseñar programa de reclutamiento y selección de personal, para que todo el personal que ingrese, pase por los mismos procedimientos que se han estipulado. Además se recomienda que Gestión Humana pueda contar con una persona especialista en psicología.

La inducción de personal se debe realizar con un fin, con un propósito, en la que se incluya dar a conocer al colaborador el perfil del cargo correspondiente.

Establecer programa de evaluación de desempeño, en el cual se haga el análisis de resultados, seguimiento y retroalimentación al personal.

Planificar actividades que contribuyan al desarrollo humano, implementando planes de capacitación para todo el personal, según la detección de necesidades e incluir su evaluación y seguimiento para medir el impacto de la misma.

Incluir en los procesos de Gestión Humana la administración de sueldos y salarios como fuente importante para la retención y motivación del personal, además de programas de motivación, bienestar laboral y programas de seguridad y salud en el trabajo.

Se recomienda que el gerente de la empresa y directivos tengan en cuenta en sus procesos al Área de Gestión Humana como una herramienta primordial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que por medio de esta se contrata al personal según las necesidades y es el personal quien, con su desempeño, logra cumplir con los objetivos establecidos, por ende se requiere de su prioridad, es importante que el personal este constantemente capacitándose, se sienta satisfecho, motivado, con gran sentido de pertenencia al contar con una empresa que se preocupa por su bienestar y desarrollo. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo

para desarrollar a las personas. Ya que cuando Gestión Humana y el direccionamiento estratégico trabajan de la mano para el logro de objetivos, por medio de la adecuada implementación de sus procesos, la empresa va lograr ser más productiva y contar con un factor diferenciador que le permite mayor competitividad organizacional.

BIBLIOGRAFIA

AGUILERA CASTRO, Adriana. Gestión humana y estrategia organizacional: estudio de caso. [En línea] En: Universidad del Valle, 2012. [Consultado: 06 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://issuu.com/dicson6/docs/5.1_gth_-_aguilera__p_

ALONSO, Pamela; MOSCOSO, Silvia; CUADRADO, Dámaris. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas [en línea]. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2015, vol. 31, no. 2. [Consultado: 06 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>

ANABEL, F. R. Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa “**Curtipiel Martínez**” del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua [en línea]. Trabajo de investigación Psicología Industrial. Ambato Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, 2015. [Consultado 02 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/14875>

Buena gestión humana fortalece la competitividad empresarial [en línea]. Bogotá: Portafolio, 2014. [Consultado: 18 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/buena-gestion-humana-fortalece-competitividad-empresarial-55098>

BULLER, Paul F.; MCEVOY, Glenn M. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human resource management review, 2012, vol. 22, no 1, p. 43-56. Citado por: VIVARES VERGARA, Jorge Andrés. Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones: resultados en la industria manufacturera caldense. [en línea]. Tesis Doctoral. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería, 2012, 201p. [Consultado: 15 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>

CALDERON, Gregorio. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana. En: Revista Innovar Journal, 2006.vol. 16 no.27, p. 57-72. Citado por: VIVARES VERGARA, Jorge Andrés. Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones: resultados en la industria manufacturera caldense. [En línea].Tesis Doctoral. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería, 2012. [Consultado: 15 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9183/1/8910501.2012.pdf>

CALDERON, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas [en línea]. En: Cuadernos de administración. Enero-junio, 2006, vol.19 no. 31, p.9-55. [Consultado: 03 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>

------. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. [En línea] En: Pensamiento & gestión. Junio 2004, no.16, p. 158-176. [Consultado 02 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601608>

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. [En línea]. En: Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no. 41, p. 17. [Consultado 12 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

CAMACHO M., M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. [En línea] En: Revista Vía Salud, 2002, vol. 21, no. 2, p. 2. [Consultado 10 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>

CARNEIRO Caneda, M. Dirección Estratégica Innovadora. [En línea] La Coruña, España: Netbiblo, 2010. [Consultado: 08 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://books.google.com.co/books/about/Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Innovadora_Pero.html?id=RrA8D9gvaXoC&redir_esc=y

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad [en línea] 3 ed. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012, p. 100. [Consultado 29 Abril de 2017]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3198451>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones [en línea]. 9 ed. México: McGraw-Hil. 2009. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_re_cursos_humanos_9na_e.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. [En línea]. 8 ed. México: McGraw-Hil, 2007. [Consultado: 12 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

-----,-----, [En línea]. 5 ed. DF México: McGraw Hill, 2000, p. 208. [Consultado: 13 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

-----, Gestión del talento humano. [En línea]. México, DF México, DF: McGraw Hill, 2009. p. 6-7. [Consultado: 12 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

-----, Gestión del talento humano. [En línea]. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2009, p. 283-284. [Consultado: 07 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

CONTRERAS, Francisco Ganga; ÁLVAREZ, Romina Sánchez. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile [en línea]. En: Gaceta Laboral, 2008. Vol. 14. [Consultado: 13 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

DESSLER, Gary. Administración de personal. [En línea]. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001. [Consultado: 14 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.google.com.co/search?tbm=bks&hl=es&q=DESSLER%2C+Gary.+Administraci%C3%B3n+de+personal.+Pearson+Educaci%C3%B3n>

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recurso humano. México. En: Pearson educación, S.A. de CV. 2004. Citado por: CONTRERAS, Francisco Ganga; ÁLVAREZ, Romina Sánchez. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile [en línea]. En: Gaceta Laboral, 2008. Vol. 14, no. 2. [Consultado: 13 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>

DESS, G.G. Y LUMPKIN, G.T. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana, 2003. Citado por: AGUILERA CASTRO, Adriana; RIASCOS ERAZO, Sandra Cristina. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. [En línea]. En: Estudios Gerenciales, 2009, vol. 25, no. 111. [Consultado: 10 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07.pdf>

DOLAN, CABRERA, J. & SHULLER, R. La Gestión de Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación [en línea]. 3 ed. Madrid, ES: McGraw-Hill España, 2007, p. 109 [Consultado: 13 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW

ENCISO, Claudia Esmeralda Pardo; VILLAMIZAR, Olga Lucia Díaz. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. [En línea] En: Suma de Negocios, 2014, vol. 5. [Consultado: 07 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

FUENTES, Nelly Narcisa Manjarrez; COSSÍO, Neyfe Sablón; MANJARREZ, Verónica Ortega. Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico [en línea]. En: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, 2016. [Consultado: 10 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>

GALLEGO, Mery. Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. [En línea] En: Revista universidad EAFIT. Junio, 2012, vol. 36. [Consultado: 06 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/1026-1-3222-1-10-20120626.pdf>

GAN, Federico, y TRIGINÉ, Jaume. Evaluación del desempeño individual [en línea]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2012. [Consultado: 07 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3228848>.

GARCÍA Mónica, SÁNCHEZ Karem, ZAPATA Álvaro, Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle, 2008, p. 16 Citado por: GARCIA, Mónica; DUQUE, Jose. Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. [En línea]. En: Libre empresa, 2012, vol. 9, no. 1. [Consultado: 08 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4236057>

GIRALDO, Armando Mejía; JARAMILLO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. [En línea]. En: Revista Guillermo de Ockham, 2006, vol. 4. [Consultado: 08 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004>

GOODSTEIN, L. D.; NOLAN T. M. & PFEIFFER, J. W. Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill. 1998, p 386. Citados por AGUILERA CASTRO., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010, p. 89. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

GRADOS ESPINOSA., Jaime A. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal [en línea] 4 ed. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 2013. [Consultado: 6 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3219449>.

GUERRERO P., Julio; CAÑEDO A., Rubén, y RUBIO R., Samara. Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina [en línea]. La Habana, CU: Scielo Cuba, 2007. [Consultado: 07 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3174735>

GUTIERREZ, Anda Cuauhtemoc. Administración y calidad. México: Editorial LIMUSA, S.A.1997. Citado por: ARAGÓN, Lina., CASTAÑO, Juan., LONDOÑO, Andrea. Gestión del talento humano por competencias [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Pereira: Universidad católica popular de Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2009. [Consultado: 17 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://200.21.98.67:8080/jspui/handle/10785/49>

GUTIERREZ, P.H. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill, México. 2005, p. 60. Citado por: MENDOZA, Miriam Herrera. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa [en línea]. Trabajo de grado Maestría, Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de estadística e informática, 2008. [Consultado: 13 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa [en línea]. Medellín: Julián Vélez. [Consultado: 12 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: http://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington

JAMES, P. T. Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio. Prentice Hall, España. 1997. Citado por: MENDOZA, Miriam Herrera. Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa [en línea]. Trabajo de grado Maestría, Veracruz: Universidad Veracruzana. Facultad de estadística e informática, 2008, p.9. [Consultado: 13 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>.

JARAMILLO NARANJO, Olga. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. [En línea] En: Revista científica Pensamiento y Gestión. Julio, 2005, no.18, p.103-137. [Consultado 07 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>

JARILLO, C. Dirección Estratégica. Madrid, España: McGraw-Hill. 1992. p. 200. Citado por: AGUILERA CASTRO, Adriana; RIASCOS ERAZO, Sandra Cristina. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. [En línea]. En: Estudios Gerenciales, 2009, vol. 25, no. 111. [Consultado: 10 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07.pdf>

JIMÉNEZ, Jeannethe; CASTRO, Adrian. Productividad. [En línea]. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes, 2009. [Consultado: 03 febrero de 2017]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=3181049&query=Productividad>

JIMÉNEZ, Ma Pedro E. Blas. Diccionario de Administración y Finanzas [en línea]. EE.UU: Palibrio, 2014. [Consultado: 07 octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Diccionario+de+Administraci%C3%B3n+y+Finanzas.+Palibrio%2C&btnG=

LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Sistemas de Información Gerencial, Administración de la Empresa Digital. [En línea]. 8 ed. Mexico: Pearson education, 2004. [Consultado: 14 octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Sistemas+de+Informaci%C3%B3n+Gerencial%2C+Administraci%C3%B3n+de+la+Empresa+Digital.+&btnG=

LAUDOYER, G. La Certificación ISO 9000, un Motor para la Calidad. CECSA, México.1998. 125p

LÓPEZ BURGOS, Catalina., & TORRES JIMÉNEZ, Luz. D. Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa" Nacional de Confecciones" de la ciudad de Pereira [en línea]. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería, 2008. [Consultado: 04 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/953>

MARTÍNEZ de Ita María Eugenia. El Concepto de Productividad en el Análisis Económico, [en línea]. En: Red de Estudios de la Economía Mundial. México. 2000. [Consultado: 14 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>

MUÑOZ G. Rafael. Marketing en el siglo XXI: Marketing estratégico [en línea] 3ª Edición. Madrid: Centro de estudios financieros, 2010. [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/document/103214326/LIBRO-Marketing-en-El-Siglo-XXI-Parte-1>

PALACIOS ACERO, Luis Carlos. Dirección estratégica: Evolución histórica de la dirección estratégica [en línea] Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2010. p. 5-6 [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://es.scribd.com/doc/153523683/Direccion-Estrategica-Luis-Carlos-Palacios>

PFEFFER, J. La ecuación humana: la Dirección de RH clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 2000- Aedipe.1998. Citado por: CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad* [en línea]. En: Innovar. 2003, vol.13, no. 22, p.158 [Consultado: 11 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a13.pdf>

PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [en línea]. Trabajo de grado especialista en gestión del talento humano y la productividad. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, 2013, 90 p. [Consultado: 07 de septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Principios de gestión de la calidad: los 7 pilares en ISO 9001:2015 [en línea]. Bogotá: Cemiot Internacional, 2015. [Consultado: 12 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.cemiot.com/inicio/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

RÍOS, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas [en línea]. En: Estudios gerenciales. 2008, vol. 24, no.107. [Consultado: 11 Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>

SALONER, G., Shepard, A. & Podolny, J. Administración estratégica. México: Limusa Wiley. Citado por AGUILERA CASTRO., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

SAMPIERI, Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación [en línea]. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. [Consultado: 19 octubre de 2016]. Disponible en Internet: https://issuu.com/octaviosiliceo/docs/04_met-inv-sampieri_propuesta_a

SANTIAGO, Mildred D.; GUERRERO, Rafael F. La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: un análisis cualitativo y cuantitativo. [En línea] En: Universidad & Empresa. Enero-junio 2010, vol. 12, no 18, p. 11-49. [Consultado: 04 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1321>

SCHENDEL & HOFER, D. Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnessota, USA: Pub. West. 1978. Citado por SIERRA, Emigdio Rafael Contreras. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2013, no 35. [Consultado: 09 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill, 2004. Citado por AGUILERA CASTRO., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. [En línea] En: Pensamiento & Gestión, 2010. [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>

TORRES ORDOÑEZ, José. Luis. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. [En línea] En: Revista científica Pensamiento y Gestión. Julio 2005, no 18. [Consultado: 05 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>

ULRICH, LOSEY, MR. Y LAKE, G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.1998. Citado por: CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Dirección de recursos humanos y competitividad [en línea]. En: Innovar. 2003, vol.13, no. 22. [Consultado: 11 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a13.pdf>

VALENCIA, Juan Carlos Zapata. La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT [en línea]. En: Revista Ciencias Estratégicas, Julio, 2010, vol. 17, no. 22. [Consultado: 08 octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/555>

VARGAS MONTEALEGRE, Alba Ruth; TORO LADINO, Diana Patricia. Estado actual de la gestión humana en ciudades intermedias de Colombia. Caso Manizales e Ibagué [en línea]. Maestría gerencial de talento humano. Manizales: Universidad de Manizales, 2014. [Consultado: 15 octubre de 2016]. Disponible en Internet: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1800/Alba_Ruth_Vargas_2014.pdf?sequence=1

VEIGA DE CABO, Jorge, et al. Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño [en línea]. En: Medicina y seguridad del trabajo, 2008, vol. 54, no. 210. [Consultado: 20 octubre de 2016]. Disponible en Internet: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011

VELÁSQUEZ Leyva, Reynerio. Folleto de dirección estratégica [en línea] La Habana: Editorial Universitaria, 2007. [Consultado: 29 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2060/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=3174871>

ZÚÑIGA, Luis Enrique. Gestión de talento humano basada en competencia, [en línea]. academia.edu/ [Consultado: 11 septiembre de 2016]. Disponible en Internet: http://www.academia.edu/3845105/GTH_Luis_Enrique_Z%C3%BA%C3%B1iga_1_GESTI%C3%93N_DE_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIA